

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie se zaměřením na konkurenceschopnost společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.

Strategy with a Focus on Competitiveness of the DEC-PLAST, Ltd. Company

Student: Tereza Vymětalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Stefanovová Zuzana, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Vymětalová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Strategie se zaměřením na konkurenceschopnost společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.
Strategy with a Focus on Competitiveness of the DEC-PLAST, Ltd. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
3. Praktická aplikace na společnost DEC-PLAST, spol. s r.o.
4. Návrhy pro společnost
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HUČKA, Miroslav a kol. *Správa společností v zemích střední a východní Evropy*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 326 s. ISBN 978-80-248-2937-1.

KOURDI, Jeremy. *Business strategy: a guide to taking your business forward*. 2nd ed. London: Profile Books, 2009. 256 p. ISBN 978-1-84668-124-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

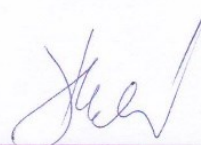
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném zpracování diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Strategie se zaměřením na konkurenceschopnost společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zuzany Stefanovové a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne: 25. 4. 2015

Tereza Nymětalová
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, poskytnuté při vypracování mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o. za poskytnutí informací a podkladů.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska konkurenceschopnosti	3
2.1	Konkurenceschopnost podniku.....	3
2.2	Strategické řízení	4
2.3	Formulace strategických východisek.....	5
2.4	Strategická analýza	7
2.4.1	Analýza prostředí firmy	7
2.4.2	Dotazníkové šetření	16
2.5	Strategie	17
2.6	Implementace strategie	26
2.7	Kontrola strategie	26
3	Praktická aplikace na společnost DEC-PLAST, spol. s r.o.	27
3.1	Charakteristika společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.....	27
3.1.1	Profil a historie společnosti	28
3.1.2	Organizační struktura společnosti.....	30
3.1.3	Produkty společnosti.....	31
3.1.4	Propagace.....	32
3.2	Formulace strategických východisek.....	33
3.3	Strategická analýza	34
3.3.1	Analýza vnějšího okolí	35
3.3.2	Analýza cenových nabídek konkurence	42
3.3.3	Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders	52
3.3.4	Analýza vnitřního okolí	53
3.3.5	Analýza spokojenosti zákazníků.....	56
3.4	SWOT analýza.....	64
4	Návrhy pro společnost	69
4.1	Komunikační strategie	69
4.2	Cenová strategie	72
5	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury.....	77
	Seznam zkratk	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současné době v naší zemi vstupují na trh stále nové firmy, čímž se neustále zvyšuje konkurence. Každá firma by měla znát a sledovat svou tržní situaci, konkurenční prostředí a provádět analýzu konkurence, při které dostatečně pozná své konkurenty, jejich chování, strategii a nástroje, které využívají. Je důležité, aby firma byla na rozrůstajícím se trhu co nejvíce viditelná a aby svým zákazníkům nabídla něco více než ostatní. Podnikatelské prostředí se neustále mění. Každá společnost by měla mít jasnou strategii a cíl, kterého chce dosáhnout, a toho se držet. Všichni lidé v podniku by se s tímto cílem měli ztotožnit a podílet se na tvorbě strategie. Když si podnik zvolí dobrou strategii, má větší předpoklady k úspěchu.

Cílem této práce je zhodnotit současnou situaci společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o., která je českým výrobcem plastových, dřevěných a hliníkových oken, dveří a zimních zahrad pomocí zvolených metod strategické analýzy a následné navržení strategie k udržení nebo zlepšení její konkurenceschopnosti. Strategie na přání jednatelů společnosti bude zaměřena především na komunikaci a ceny. Na tuzemském trhu působí celá řada firem, zabývajících se výrobou a prodejem oken a dveří. Proto je důležité zanalyzovat konkurenci, na základě které bude strategie navržena.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a popsány metody, které budou v další části využity při analýze společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o. a její konkurence. V této části bude čerpáno z uvedených internetových zdrojů a odborné literatury.

V praktické části je nastíněna charakteristika společnosti, její vznik, historie, popsán sortiment nabízených produktů a propagace. Úspěch strategií je závislý na kvalitních podkladech a analýze všech dostupných informací. Tato část se proto věnuje analýze společnosti a jejím konkurentům. K vnější strategické analýze je použita SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která vymezuje stávající a nové potenciální konkurenty, popisuje vliv zákazníků, dodavatelů a substituční produkty. Následně je provedena analýza očekávání významných zájmových skupin a vnitřní analýza, pomocí metody VRIO, vymezující vnitřní zdroje společnosti. K analýze schopností společnosti je využita BCG matice, která ukazuje, jak na tom jednotlivé produkty společnosti jsou. Důležitou součástí práce je zhodnocení cenových nabídek konkurentů a jejich srovnání s analyzovanou společností. Aby společnost byla úspěšná, je velice důležitá spokojenost jejich zákazníků. Proto následuje vyhodnocení elektronického dotazníku, který hodnotí jejich spokojenost. K sumarizaci

výsledků ze všech analýz je použita souhrnná SWOT analýza, která vymezuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení analyzované společnosti. Ke zpracování této části byly využity interní data společnosti, uvedené internetové stránky, informace získané dotazníkem pro zákazníky a konzultace s pracovníky společnosti.

Návrhová část v této práci obsahuje zhodnocení současné situace společnosti a navržení nejvhodnější strategie, zajišťující zlepšení její konkurenceschopnosti. V závěru této práce budou zjištěné poznatky shrnuty.

2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

V této části budou vysvětleny pojmy, týkající se konkurenceschopnosti a strategií, a rozebrány metody, které jsou základem pro jejich tvorbu.

2.1 Konkurenceschopnost podniku

V dnešním světě ekonomického rozvoje je konkurenceschopnost velice důležitá a představuje měřítko dlouhodobé úspěšnosti firem. Milan Viturka (2010) tvrdí, že za konkurenceschopné lze považovat pouze ty firmy, které se dokáží trvale přizpůsobovat neustále se měnícímu tržnímu prostředí.

Konkurenceschopnost je dána velkým množstvím různých faktorů (Blažek, 2008). Kombinace aspektů, které činí podniky úspěšnými, jsou pro jednotlivá odvětví a různé velikosti podniků, specifická.

Doc. Ing. Václav Lednický (2006, s. 54) definuje konkurenceschopnost jako „způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana“. V praxi představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby ještě efektivněji, než jeho významní konkurenti. Jádrem konkurenceschopnosti podniku je převaha nad konkurenty a to pomocí nízkých nákladů, diferenciací a pravidelné inovace produktů, výhodným umístěním, jedinečností používaných technologií, unikátnosti vstupů, silou značky, kontrolou distribučních cest, prostřednictvím státní regulace a získanou loajalitou zákazníků. Základem konkurenceschopnosti všech podniků je dobře zvolená podnikatelská vize a strategie.

Eva Kislingerová (2008, s. 17) chápe konkurenceschopnost jako „souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy“. Konkurenceschopnost společností vyjadřuje jejich schopnost neustále růst v oblasti produktivity.

Konkurence

V mikroekonomii je konkurence brána jako rivalita mezi kupujícími nebo prodejci stejného zboží, tedy jako konkurence skrz trh (Mikoláš, 2005). Jedná se o střetávání poptávky a nabídky. Mikroekonomické vymezení konkurence představuje základ pro většinu modelů konkurence v dalších vědních oborech, například v právních vědách, marketingu a také v teorii

a v praxi řízení podniků. Z pohledu mikroekonomie se formy konkurence dělí na konkurenci napříč trhem, tedy mezi nabídkou a poptávkou, dále pak na konkurenci na straně poptávky a na straně nabídky, která může být cenová, necenová a dokonalá nebo nedokonalá.

2.2 Strategické řízení

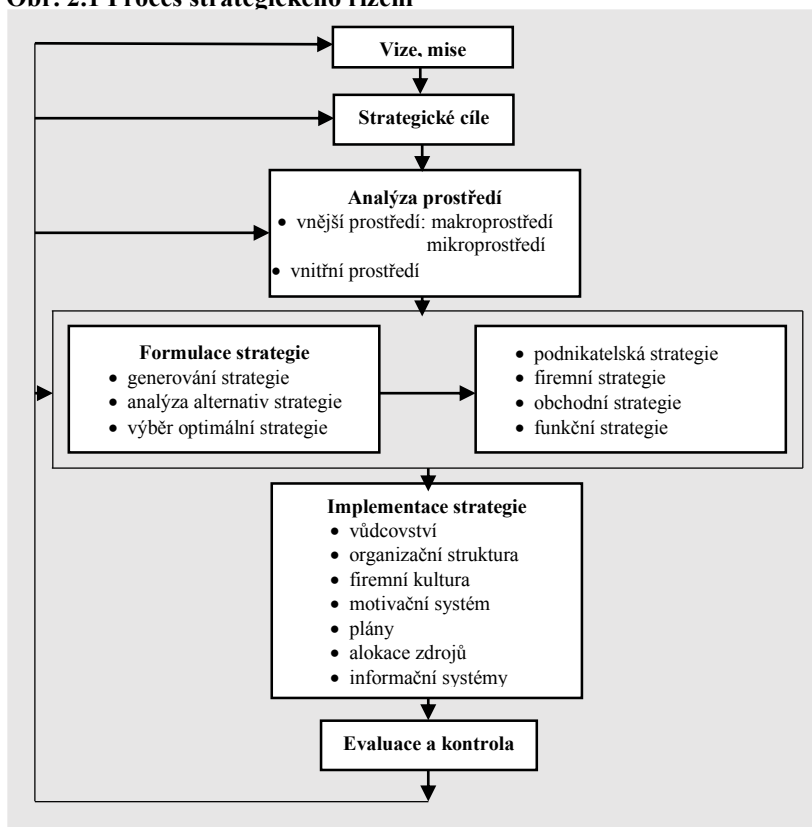
Aby podniky v tomto turbulentním prostředí přežily a dosáhly konkurenceschopnosti, je nezbytné, aby jejich manažeři využívali strategického myšlení a řízení.

Keřkovský a Vykypěl (2006) označují strategické řízení jako soubor činností, které směřují k udržování dlouhodobého souladu mezi podnikovým posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a jejím okolním prostředím. Pomáhá zvyšovat kvalitu podnikového managementu, zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, motivuje zaměstnance, zlepšuje alokaci zdrojů a koordinaci projektů. Vychází z dlouhodobých předpovědí, vytyčuje jasné cíle a směry, kterými se má podnik v budoucnosti ubírat a dává zaměstnancům pocit jistoty.

Václav Lednický (2006, s. 8), v této moderní době, vymezuje strategické řízení jako „proces utváření a realizování dlouhodobých záměrů, které mají pro daný subjekt rozhodující význam, s cílem dosažení pro něj výhodných výsledků“. Hlavní výzvou a cílem strategického řízení je získání konkurenční výhody, udržet si ji co nejdelší dobu a snažit se ji zhodnotit ve prospěch rozvoje svého podniku. Za konkurenční výhodu považuje „vnímanou a v reálných obchodních vztazích uznávanou schopnost podniku nabídnout jedinečnou, tedy lepší hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu“. Z toho plyne, že správně zvolená strategie pomáhá podniku obstát v těžkém boji s konkurencí.

Pokud podnik využívá strategické řízení, získává celou řadu výhod (Mallya, 2007). Společnost se díky tomu podílí na svém budoucím vývoji, podněcuje a ovlivňuje činnosti ve svém okolí a vytváří optimální strategie pomocí logičtějších a racionálnějších přístupů. To obvykle vede k zvýšení prodejnosti jeho výrobků a služeb, tedy ke zvýšení ziskovosti podniku. Roste produktivita zaměstnanců a klesá jejich odpor ke změnám. Firmy si díky strategickému řízení lépe uvědomují hrozby v jejich okolí a dříve dokáží porozumět strategiím jejich konkurentů. Strategické řízení zahrnuje několik kroků, které jsou zobrazeny na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 17

Nejprve je důležité zformulovat strategická východiska, následně provést strategickou analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku. Po této fázi následuje formulace strategie, její realizace a kontrola.

2.3 Formulace strategických východisek

První fáze obsahuje formulaci strategických východisek, tedy vymezení cílů, kterých má být dosaženo a postupů, potřebných k jejich dosažení.

„Vycházíme-li z teze, že vize vymezuje všeobecný směr činnosti podniku a poslání vymezuje hranice aktivit, ve kterých se podnik pohybuje, pak strategické cíle představují konkrétní záměry podniku a tvoří východisko pro tvorbu strategie.“ (Lednický, 2006, s. 51)

Poslání

Poslání vyjadřuje základní funkci podniku, smysl jeho existence. Mělo by respektovat jeho historii, schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy okolí. Většinou ho vytváří přímo vlastníci podniku.

Poslání je vymezováno v užším nebo širším smyslu (Lednický, 2006). Užší vymezení podává jasnější informace o působnosti podniku, jeho výrobcích a službách, využívaných technologiích a trzích, na kterých působí. Širší vymezení poskytuje větší prostor pro organizaci. Podniky mohou ukázat svou flexibilitu, díky celé řadě používaných technologií a působnosti na různých trzích, čímž podnik získává dobrou pověst. Rozsah poslání je závislý na hierarchické úrovni, pro kterou se vymezuje, a také na velikosti podniku.

Vize

Vize vyjadřuje představu o budoucím vývoji podniku (Fotr a kol., 2012). Obsah vizí by měl být specifický pro každou společnost. Při první formulaci je důležité brát ohled na vnitřní zdroje podniku a na faktory vyplývající z jeho podnikatelského prostředí. Měly by se respektovat postoje a požadavky jednotlivých zainteresovaných stran a vytvářet motivující prostředí.

Dobře stanovená vize by měla být představitelná, měla by jasně uvádět budoucí vývoj podniku a jeho tržní pozici, dále by měla být žádoucí, obsah a realizace vize by měla uspokojovat očekávání všech zájmových skupin a dosažitelná, měla by brát ohled na jeho zdroje a schopnosti (Tyll, 2014). Dále by měla být flexibilní, přizpůsobivá měnícím se podmínkám na trhu, specifická, zaměřená na konkrétní faktory úspěchu a budoucí vývoj firmy. Vize by neměla být příliš rozsáhlá.

Pokud společnosti chtějí nalézt řešení svých problémů, je důležité, aby měly svou vizi (Mallya, 2007). Jestliže podnik má před sebou dobrou vizi, inspiruje zaměstnance, podporuje riskování, myšlení dlouhodobého charakteru, pomáhá vytvářet společnou identitu, reprezentuje jeho integritu a zvyšuje jeho konkurenceschopnost.

Cíle

Cíle, představují žádoucí stavy, kterých chce podnik svou činností dosáhnout (Tyll, 2014). Měly by být SMART - stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově omezené. Za stanovení strategických cílů nese odpovědnost vrcholové vedení podniku. Další věc, kterou by si měli vlastníci podniku a management ujasnit, je oblast a rozsah podnikání a konkurenční výhody, k jejich poznání slouží strategická analýza.

2.4 Strategická analýza

Před formulací strategií je důležité provést strategickou analýzu, která pomáhá zmapovat a zhodnotit všechny důležité faktory, které mají vliv na podnik (Hanzelková a kol., 2009). Strategická analýza se provádí pomocí soustavy dílčích analýz, které je nutné provést před formulací strategie.

1. Analýza vnějšího prostředí firmy

- SLEPT analýza - analýza společenského okolí firmy,
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil - analýza odvětví,
- analýza konkurence,
- další externí analýzy, např. analýza vývoje trhu a tržního potenciálu.

2. Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders

- externí (vláda, zákazníci či média),
- interní (management, zaměstnanci).

3. Analýza vnitřního prostředí firmy

- metoda VRIO,
- matice BCG.

2.4.1 Analýza prostředí firmy

Základem kvalitní a úspěšné strategie je soulad mezi podnikovými schopnostmi a zdroji s podmínkami vnějšího prostředí (Sedláčková, 2006). Analýza okolí je orientována na faktory, které působí v okolí podniku, a které ovlivňují nebo v budoucnosti budou ovlivňovat jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na analýzu vlivů složek mikrookolí a makrookolí a na jejich vzájemné souvislosti a vazby. Je důležité, aby firmy včasně reagovaly na změny podmínek v prostředí, což jim zajistí přežití a prosperitu.

Předpokladem konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniků ve všech odvětvích je dobrá znalost jejich místa v lokálním a globálním prostředí, kreativita a pružnost ve vztahu k příležitostem a také schopnost čelit hrozbám a krizím (Kašík a Havlíček, 2012).

Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí. Makrookolí zahrnuje podmínky a vlivy, které vznikají mimo podnik a většinou bez ohledu na jeho chování (Sedláčková, 2006). Jedná se o faktory, které podnik nemá možnost bezprostředně ovlivňovat, ale má možnost na ně svým rozhodnutím reagovat. Mezoprostředí je oborovým prostředím, kterým je podnik bezprostředně obklopen, má na podnik výrazný vliv, ale i podnik má vliv na něj. Z výsledků externí analýzy vyplynou příležitosti a hrozby.

SLEPT analýza

Pro zhodnocení makroprostředí se často využívá analýza SLEPT, která hodnotí sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou sféru.

Tato analýza se využívá pro strategické analýzy, které jsou zaměřené na strategie vyšších úrovní, korporátní, business strategie a strategii marketingu (Hanzelková a kol., 2009). U **sociálně-společenských faktorů** a vlivů se zejména hodnotí několik oblastí, a to společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, ve vztahu k oblasti podnikání, produktu, potenciálním substitutům, životní styl, úroveň a jeho změny, zejména k cílové skupině. Také demografické faktory, kvalifikační strukturu populace a její vliv na společnost.

Společnost se musí v dnešní době řídit mnohými zákony, proto je třeba vymezit i **legislativní faktory**, které daný podnik ovlivňují a mají přímý vliv na vzhled strategie (Hanzelková a kol., 2009). Právní systém je také ovlivňován politickou situací v zemi. Důležité jsou i **ekonomické faktory**. Keřkovský a Vykypěl sem řadí fázi hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou, monetární a fiskální politiku vlády, také stav platební bilance státu, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu. Před stanovením strategie je třeba se zaměřit i na faktory související s **politikou** dané země a na **technologické faktory**, které jsou pro společnosti zásadní. Patří sem například i rozvoj internetu, mobilních sítí a digitalizace televize.

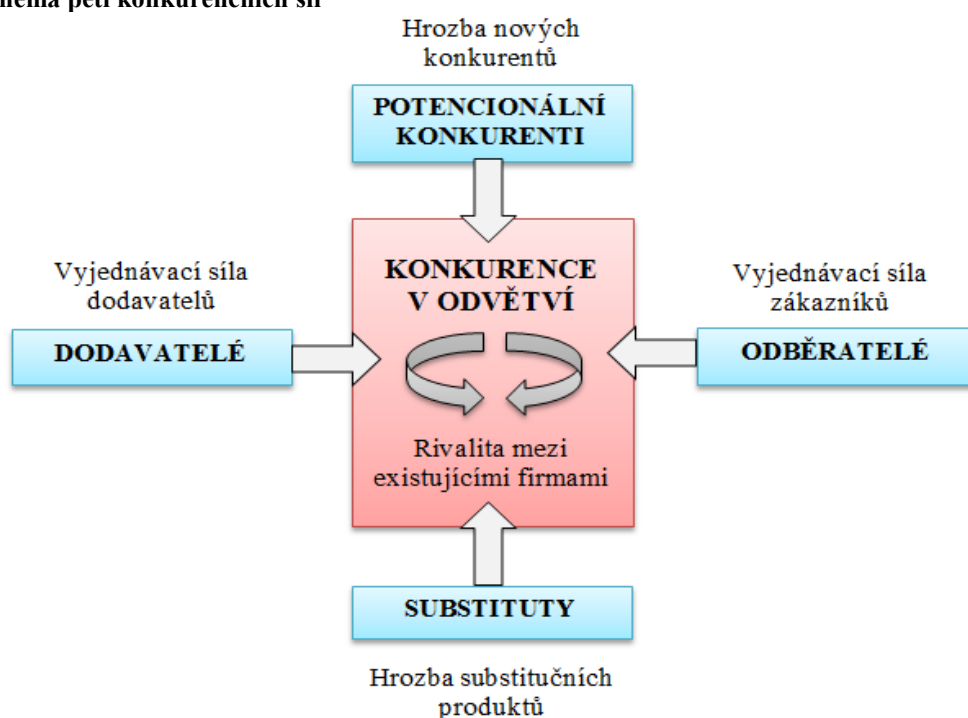
Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je nástrojem sloužícím ke zkoumání konkurenčního prostředí neboli mezoprostředí (Sedláčková, 2006). Aby byl podnik úspěšný, je nezbytné rozpoznat tyto síly, reagovat na ně, vyrovnat se s nimi a pokud je to možné, snažit se jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Model je určen ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a často se využívá pro analýzu marketingu (Hanzelková a kol., 2009). Tato pozice firmy v určitém odvětví je vymezována působením pěti sil, mezi které se řadí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu, které jsou zobrazeny na Obr. 2.2. Porterova analýza v praxi se realizuje ve dvou krocích:

1. identifikace potenciálních základních hrozeb, které z analýzy v pěti oblastech vyplynou,
2. generování příležitostí sloužících k eliminaci, oslabení základních hrozeb. I přes chybějící hrozby, může firma nalézt příležitosti ke zlepšení.

Obr. 2.2 Schéma pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé představují subjekty zásobující danou společnost materiálem, zbožím, polotovary, ale také službami důležitými pro uspokojení zákazníka a plynulý chod společnosti (Tyll, 2014). Jejich vyjednávací síla je vysoká, pokud jsou dodavatelé monopolně silní, pokud je v daném odvětví jen málo dodavatelů a mají vysoký stupeň koncentrace. Další podmínkou, aby si mohli v odvětví diktovat podmínky, je jejich schopnost zkrátit distribuční cesty ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka, také nabídka velmi specializovaného produktu, který nelze na trhu jednoduše nahradit, vysoké náklady na přechod podniků k jiným dodavatelům a využívání substitutů.

Vyjednávací síla kupujících

Kupující jsou subjekty v přímém vztahu k dané společnosti (Tyll, 2014). Jedná se o konečné zákazníky, konzumenty, prostředníky, prodejce a další. Zdrojem jejich síly jsou nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, jejich vysoká informovanost o dalších nabídkách na daném trhu, schopnost obejít dodavatele a možnost nakupovat u prvovýrobců. Pokud jsou v odvětví dodavatelé a kupující silní, mohou si diktovat podmínky v několika oblastech. Mohou určovat cenu, objem zakázek, distribuci a další.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tento faktor je často opomíjen v rámci analýz konkurenčního prostředí, ale je také důležitý (Váchal a Vochozka, 2013). Stupeň ohrožení ze strany nové konkurence je závislý na bariérách vstupu do daného odvětví a na reakci podniků na vstup nového konkurenta. Bariéry vstupu do daného odvětví jsou spojeny s existencí několika faktorů, kterými jsou:

- *kapitálová náročnost* – odvětví kapitálově náročná odrazují konkurenty, kteří nemají dostatek kapitálových zdrojů důležitých k pokrytí fixních nákladů a dalších důležitých oblastí,
- *úspory z rozsahu* – tento faktor odrazuje od vstupu do odvětví konkurenty, kteří nemají na rozsáhlou výrobu, výzkum a vývoj, marketing a další oblasti, proto by byly v odvětví nákladově znevýhodněny,
- *přístup k distribučním kanálům* – pokud jsou distribuční kanály v odvětví limitovány nebo úzce spjaty s existujícími producenty, podmínkou vstupu pro nové konkurenty, může být vytvoření nových distribučních kanálů,
- *diferenciace výrobků* – odvětví s vysokou diferenciací výrobků, loajalitou zákazníků, velkým vlivem značky na poptávku je dobře chráněno proti novým konkurentům,
- *nákladové znevýhodnění, které nesouvisí s velikostí* – stávající podniky v daném odvětví mohou mít několik výhod, jako je přístup k surovinovým zdrojům, výhodné umístění, vládní dotace a vlastnické práva k výrobním postupům,
- *vládní politika* – předchozí bariéry mohou být ztíženy vládními zásahy, například licenčními požadavky, regulačními opatřeními, hygienou, bezpečností práce nebo legislativou v oblasti ochrany životního prostředí.

Hrozba substitutů

Substituty představují produkty, služby, které mají funkce podobné původním produktům a kupující je má možnost spotřebovávat místo nich (Tyll, 2014). Snahou této analýzy je určení, zda má podnik ve svém okolí substituty, jaké náklady pro zákazníka vyplynou z přechodu k substitučním výrobkům a jaká je cenová elasticita poptávky po produkci podniku.

Stávající konkurence

Za konkurenty jsou považovány firmy nabízející na trhu velmi podobný nebo stejný výrobek nebo službu (Tyll, 2014). Konkurence mezi jednotlivými firmami je závislá na počtu a velikosti subjektů v odvětví, na velikosti fixních nákladů, diferenciaci, nákladech na výstup z odvětví, disponibilních výrobních faktorech, velikosti poptávky a růstu daného odvětví.

Společnosti by se měly snažit vyrovnat se s působícími konkurenčními silami a vytvořit si takovou pozici a přístup ke konkurenci, kterou by se izolovaly od působících sil a umožnila jim je využít ke svému úspěchu (Váchal a Vochozka, 2013).

Analýza stakeholders

Tato analýza slouží k vymezení zájmů významných skupin, které mají přímý nebo nepřímý vliv na společnost (Hanzelková a kol., 2009). Strategie by následně měla být vytvořena s ohledem na jejich očekávání, aby si společnost zajistila jejich podporu a její snadnější prosazení. Provádí se ve třech krocích, kterými jsou:

1. vymezení zájmových skupin, které mohou mít vliv na formulaci strategie,
2. zjištění, co jednotlivé skupiny od strategie společnosti očekávají,
3. ohodnocení vlivu skupin na přijetí a implementaci strategie společnosti, tedy určení jejich síly.

Mezi zájmové skupiny lze zařadit vlastníky, vládu, management, pracovníky, zákazníky, obchodní partnery, média a nátlakové skupiny. Na základě této analýzy by měly být vyvozeny příslušné závěry o hrozbách, slabinách, silných stránkách a příležitostech, které budou zahrnuty v souhrnné SWOT analýze.

Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřního prostředí firmy slouží k vymezení zdrojů a schopností firmy (Fotr a kol., 2012). Výsledkem interní analýzy je vymezení slabých a silných stránek podniku, které se

dají ve větší míře ovlivnit. Cílem analýzy je zhodnocení současného postavení firmy, ale také posouzení jejího potenciálu uskutečnit cílený strategický záměr.

Dobrá znalost vlastního prostředí podniku je předpokladem k nalezení příležitostí a rizik, které se vážou na jeho činnosti a je předpokladem pro pracovníky podniku, aby uměli obhájit jeho konkurenční výhody (Kašík a Havlíček, 2012).

Metoda VRIO

V této práci budou analyzovány vnitřní zdroje podniku pomocí **metody VRIO**, která se zaměřuje na zdroje firmy, které dělí na fyzické zdroje (technologické vybavení a výrobní plochy), lidské zdroje (počet a struktura zaměstnanců, sociální klima, inovační prostředí), finanční (rentabilita, disponibilní kapitál a likvidita) a nehmotné (technologie, image, znalost trhu, know-how, patenty a licence) (Jakubíková, 2013).

Účinnost zdrojů firmy je posuzována podle vzácnosti, hodnotnosti, napodobitelnosti a její schopnosti zdrojů využít. Zdroje jsou hodnotné, pokud dokáží vytvářet hodnotu pro firmu i pro zákazníka při rozumných nákladech (Tyll, 2014). Předpokladem je, že nebudou při svém využití ničit firemní příležitosti. Zdroje se špatně napodobují, pokud jsou součástí složitého celku, jsou chráněny autorskými právy, předmětem neustálých inovací, jsou více provázané mezi sebou. Faktorů, které přispívají ke kvalitnímu využívání zdrojů, je celá řada. Řadí se mezi ně reporting, využívání manažerských kontrolních systémů, systém odměňování, neformální i formální komunikace uvnitř podniku a jeho firemní kultura.

Nejjednodušším postupem při hodnocení zdrojů pomocí metody VRIO, je procházení jednotlivých faktorů a zhodnocení, jak přispívají k vytváření konkurenční výhody (Tyll, 2014). Pokud zdroj nepřináší žádnou hodnotu, měl by být z procesu odstraněn, jelikož firmu poškozuje. Pokud přináší hodnotu a využívá ho i konkurence, je konkurenčně neutrální, je pro firmu důležitý, z procesu se nevylučuje, ale zároveň nenese s sebou potenciál k rozvoji dané firmy. Pro firmu jsou nejdůležitější ty zdroje, které jsou vzácné a přináší hodnotu, firma je dokáže využívat v plné míře a nejsou napodobitelné konkurenčními firmami. Tyto zdroje firmě poskytují dlouhodobě trvalé konkurenční výhody.

Veber (2009) definuje strategickou konkurenční výhodu jako zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům. Zdroje jsou podle něj hodnotné, jen tehdy, pokud zvyšují příjmy, snižují náklady, neutralizují hrozby a neničí příležitosti. Hodnocení významu zdroje pro konkurenční výhodu je uvedeno v následující Tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Význam zdroje pro konkurenční výhodu

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Ne	Ne	-	-	slabá stránka
Ano	Ne	snadná	ano	silná stránka
Ano	Ne	ne příliš	ano	dočasná výhoda
Ano	Ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda

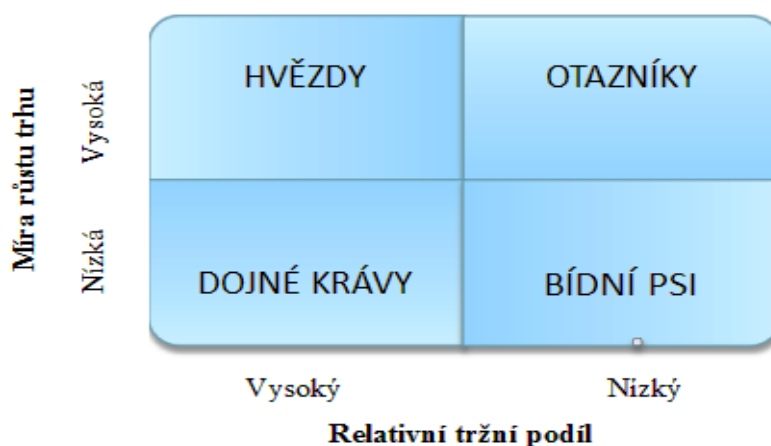
Zdroj: Veber, 2009, s. 539

Je třeba neustále zdroje posuzovat, nacházet nové, či současné zdroje začít využívat jiným způsobem nebo na jiném trhu.

BCG matice

K analýze schopností společnosti je využívána BCG matice, kterou vytvořila firma Boston Consulting Group. Tato matice hodnotí dva faktory strategické úspěšnosti, relativní tržní podíl a očekávanou míru růstu trhu (Blažková, 2007). Hlavní myšlenka tohoto modelu je založena na předpokladu, že čím rychleji roste daný trh nebo čím vyšší je tržní podíl daného výrobku/podnikatelské jednotky, tím je to lepší. Podíl analyzované firmy je hodnocen vůči nejlepšímu konkurentovi. Druhým faktorem je očekávaná míra růstu trhu, která rozděluje trhy na rychle nebo pomalu rostoucí. Pokud je míra růstu vysoká, je třeba investovat peněžní prostředky. Tento faktor hodnotí sílu trhu, budoucí potenciál a atraktivitu pro budoucí konkurenty. Popisovaná BCG matice je zobrazena na Obr. 2.3.

Obr. 2.3 BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování

Tato matice se dělí do čtyř kvadrantů na otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídné psy (Vochozka a Mulač, 2012). **Hvězdy** mají silné postavení oproti konkurenci a mají vysoké tempo růstu. Jsou ziskové, ale pro udržení jejich pozice je třeba velkých peněžních prostředků. Očekává se od nich, že postupem času se stanou dojnými krávami.

Otazníky tvoří produkty s nízkým tržním podílem, ale s vysokým tempem růstu. Představují pro firmu potenciál, ale je třeba investovat do zvýšení jejich tržního podílu na úkor silnějších konkurentů. Záleží na společnosti, zda do nich bude investovat nebo je stáhne z trhu v důsledku nejistoty.

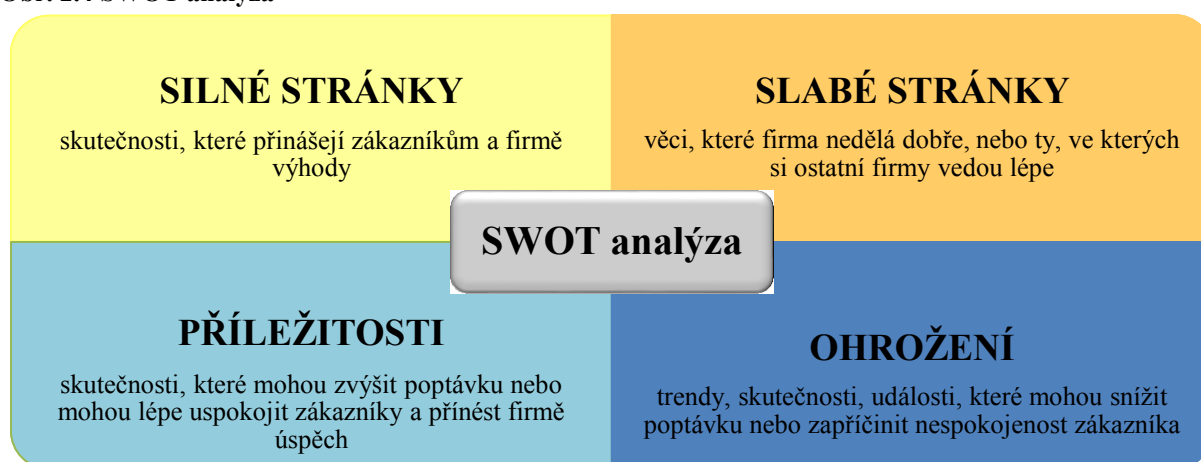
Dojné krávy jsou hlavními producenty peněz, přinášejí vysoké zisky bez větších finančních vkladů, které mohou být využity k podpoře nových aktivit nebo ke krytí ztrát z méně ziskových výrobků nebo aktivit.

Posledním a nejméně přínosným kvadrantem jsou **bídni psi**, které představují produkty, které jsou na konci svého života. Je na podniku, jak dlouho tyto produkty bude udržovat na trhu a podporovat je.

SWOT analýza

K uspořádání a sumarizaci výsledků z předchozích analýz se využívá souhrnná SWOT analýza. Tato metoda slouží k vymezení charakteristik, které jsou důležité při sestavování strategií (Jakubíková, 2013). Začíná se analýzou OT - příležitostí a hrozeb a následně analýzou SW - silných a slabých stránek, týkajících se vnitřního prostředí společnosti, které jsou uvedeny na Obr. 2.4.

Obr. 2.4 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129

Mezi **silné stránky** patří interní faktory, které zajišťují firmě silnou pozici na trhu (Blažková, 2007). Dají se využít jako základ pro určení konkurenční výhody a slouží k posouzení dovedností, schopností, zdrojových možností a potenciálu společnosti. Naopak **slabé stránky** ukazují, v čem je firma slabá.

Příležitosti zvýhodňují podnik vůči jeho konkurenci, představují možnosti, po jejichž realizaci rostou vyhlídky pro růst, pro lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější naplnění jeho cílů. Nepříznivé situace a změny v podnikovém okolí představující překážky pro jeho činnost a vytyčují **hrozby**, na které je důležité rychle reagovat, minimalizovat je nebo je odstranit.

Při tvorbě SWOT analýzy by se mělo dodržovat několik zásad (Hanzelková a kol., 2009):

1. zaměřit se pouze na strategické, podstatné jevy a fakta,
2. měla by obsahovat pouze fakta, týkající se analyzované strategické oblasti,
3. analýza by měla být zpracovávána za jedním účelem,
4. měly by se využívat pouze důvěryhodná data,
5. měla by být objektivní, objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se objekt analýzy nachází,
6. za každou dílčí analýzou je dobré udělat shrnutí, tedy dílčí SWOT obsahující závěry z jednotlivých analýz,
7. při celkové analýze a dílčích analýzách je dobré jednotlivé závěry kriticky zredukovat,
8. faktory v souhrnné SWOT analýze je dobré označit, očíslovat, což usnadní následnou formulaci strategie,
9. data je vhodné seřadit a uspořádat podle důležitosti.

Kombinace nejdůležitějších potenciálních hrozeb a příležitostí a slabých a silných stránek, umožňuje zařazení společnosti do jednoho ze čtyř kvadrantů, které slouží jako podklad k volbě strategií (Sedláčková, 2006). Kvadranty jsou naznačeny následujícím Obrázkem 2.5.

Sedláčková (2006) ve své knize definuje následující čtyři kvadranty. **První kvadrant** je nejprůzračnější a skládá se z několika příležitostí a nabízí řadu silných stránek, které podporují jejich využití. Jedná se o růstovou až agresivní strategii, označovanou jako „max - max“ představující ofenzivní přístup z pozice síly. Tato strategie je nejvíce žádaná a silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. **Druhý kvadrant** představuje střet silných stránek a ohrožení. Tato diverzifikační strategie je označována jako „min - max“ a jejím předpokladem je maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb. Společnost musí včas rozpoznat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti.

Obr. 2.5 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 92 (upraveno autorem práce)

Ve **třetím kvadrantu** společnost čelí velkému množství svých slabých stránek, avšak na trhu má mnoho příležitostí (Sedláčková, 2006). Jedná se o strategii „max - min“, jejímž předpokladem je překonání slabých stránek pomocí maximalizace příležitostí. **Čtvrtý kvadrant** je pro společnost nejméně příznivý a převažují v něm slabé stránky a ohrožení. Tato strategie „min - min“ je zaměřena na minimalizaci rizik a slabých stránek. Jedná se tedy o obrannou a defenzivní strategii, která je založena na přijímání kompromisů a opouštění pozic.

2.4.2 Dotazníkové šetření

Pro volbu dobré strategie je pro společnost důležité, aby znala názory svých zákazníků. K tomuto účelu se provádí dotazníkové šetření, která slouží k získání informací o spokojenosti zákazníků s produkty a službami dané společnosti. V současné době jsou často využívány elektronické dotazníky poskytující řadu výhod. Mezi které patří nižší náklady na tvorbu a vyhodnocení dotazníků, vysoká rychlost zpracování výsledků, možnost oslovení většího počtu respondentů a možnost využití kreativních technik k jejich tvorbě.

Po provedení strategických analýz, mapujících potenciální vnější a vnitřní faktory, se formuluje strategie.

2.5 Strategie

Strategie pochází z řeckého slova „Strategia“ a vyjadřuje schopnost vojevůdce vést své vojsko (Tyll, 2014). V podnikatelské praxi představuje dlouhodobý plán činností, který se zaměřuje na dosažení předem stanovených cílů. Porter tvrdí, že základem konkurenční strategie je odlišení se. Jedná se o vědomou volbu odlišných činností, pomocí níž jsou vytvářeny unikátní kombinace hodnot. Zatímco Henry Minzberg pohlíží na strategii jako na model chování při přijímání rozhodnutí.

Autoři Scholes a Johnson definují strategii jako „základní směr organizace v dlouhém časovém horizontu, kterým má být dosaženo konkurenční výhody pomocí zdrojů využívaných v měnícím se prostředí tak, aby firma uspokojovala potřeby svých trhů a plnila očekávání svých klíčových zájmových skupin“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 3).

Lednický (2006, s. 23) popisuje strategii firmy jako „záměrné, aktivní formulování cílů činností firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení, při optimálním využití zdrojů a příležitostí“. Její úspěch je závislý na dobře provedené analýze, správné volbě cílů, respektování vývojových trendů, optimálním využití zdrojů a rychlé realizaci cílů.

V zahraniční literatuře Jeremy Kourdi (2009) označuje podnikovou strategii jako plány, volby a rozhodnutí sloužící k lepší orientaci společnosti, zaměřenou na úspěch a ziskovost. Aby se podniky úspěšně rozvíjely, musí pochopit přesnou podstatu strategie a následně definovat jasnou strategii, se kterou by měly být obeznámeny všechny zúčastněné strany. Procesy přípravy a realizace strategií pomáhají manažerům porozumět svým zákazníkům a konkurentům. Strategie nebude úspěšná, pokud nebude v konečném důsledku poskytovat výhody pro zákazníky, kteří jsou ve skutečnosti důležitější než všichni ostatní.

Kislingerová (2008) popisuje strategii jako cesty, kterými je dosaženo stanovených cílů pomocí předností podniků. Strategie odlišuje společnost od konkurentů, dává jí před nimi náskok, který vede k vytvoření konkurenční výhody. Dlouhodobý úspěch si společnost zajistí vytvořením úspěšné strategie, ale také její pravidelnou aktualizací.

K hodnocení úspěšnosti strategie společnosti slouží tři obecná kritéria (Tyll, 2014). Prvním z nich je vhodnost zvolené strategie, s návazností na zdroje, příležitosti a omezení. Vhodnost vyjadřuje, jak podnik zvládne využít příležitosti a své silné stránky, překonat ohrožení a potlačit slabé stránky. Dalším kritériem je přijatelnost, tedy schopnost strategie

naplňovat představy všech zainteresovaných stakeholderů. Posledním faktorem ke zhodnocení strategie je proveditelnost, zda má firma schopnosti a zdroje zvolenou strategii uskutečňovat.

Konkurenční strategie

Pokud chce podnik stanovit úspěšnou konkurenční strategii, musí dokonale zhodnotit všechny vlivy, působící v daném odvětví. Měl by určit jaká situace je uvnitř podniku, v jeho okolí a co všechno by měl pro naplnění své vize podniknout. Tyto informace společnost získá pomocí předchozích metod využívaných při strategické analýze.

Po provedení strategické analýzy externích a interních faktorů následuje formulace strategie společnosti. V tomto tisíciletí se staly neodmyslitelnou součástí světa informační a komunikační technologie (Kašík a Havlíček, 2012). Nová ekonomika současné doby je ovlivňována internetem a digitalizací komunikace, které zkracují vzdálenosti a časy mezi podniky a jejich zákazníky. Dalším znakem této doby je globální hyperkonkurence, kdy do naší země přicházejí stále nové firmy a tuzemské podniky mají větší příležitosti k dobývání nových celosvětových trhů. Tato doba internetu a řízených informací umožňuje, aby podniky a kupující měli povědomí o konkurenci a konkurenčních nabídkách. Situace vede ke srovnávání cen a cenových strategií, díky čemuž si zákazníci mohou deklarovat své nároky. Strategie společnosti se stává nenahraditelnou a hraje hlavní úlohu při tvorbě celkových strategií, organizačních struktur a jednotlivých řídicích procesů. Díky všem těmto faktorům se strategie stávají v řízení podniků a vztahů se zákazníky velmi složitými, finančně i lidsky.

Existuje celá řada strategií. Tato práce bude zaměřena na komunikační a cenové strategie, které budou následně využity v praktické části práce.

Komunikační strategie a komunikační mix

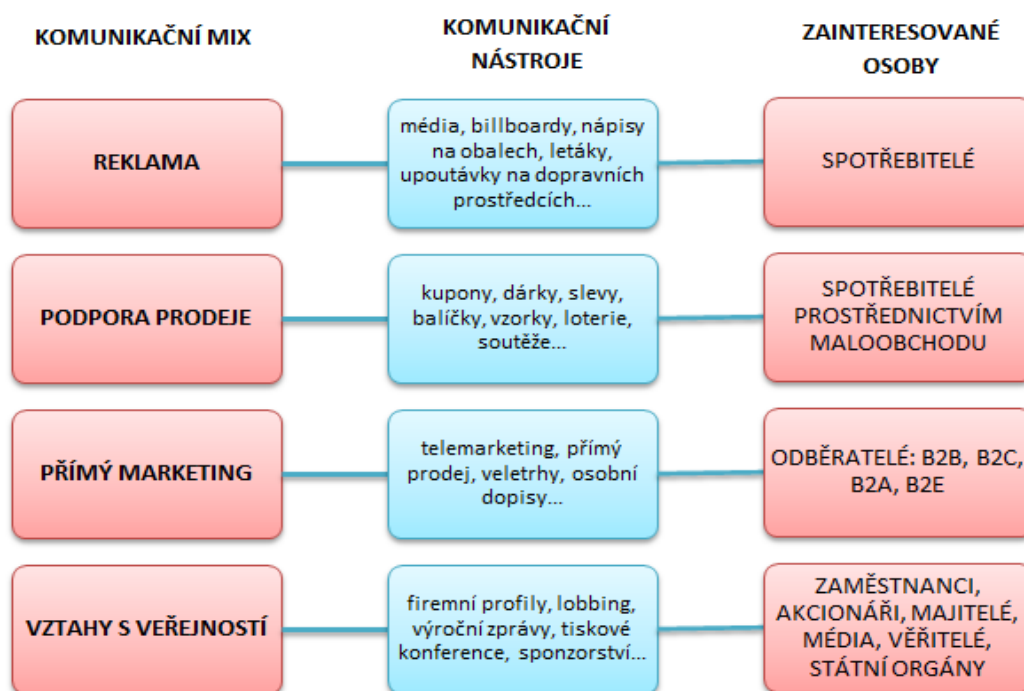
V dnešní moderní době je potřeba nabídnout něco víc, než nabízejí konkurenti. Je třeba nabízet kvalitní produkty, za dobrou cenu, ale také je důležité komunikovat se stávajícími i potenciálními zákazníky.

Komunikační strategie vymezuje, co budeme zákazníkovi sdělovat (Hanzelková a kol., 2009). Je to velice důležitý prvek strategie, jelikož sdělení vyjadřuje to, co zákazníka musí přesvědčit. Podle autorů Pattiho a Frazerema si firma může zvolit marketingovou komunikaci podle osmi přístupů. Tyto přístupy se dají kombinovat. Hlavní je, aby byla komunikace konzistentní se všemi prostředky, které firma používá pro kontakt se zákazníky.

1. *Generická strategie* - základem je propagace kategorie produktů, nerozlišuje mezi jednotlivými značkami, cílem je podpora růstu trhu, spotřeby kategorie produktů nebo typu produktu; strategii využívají zejména monopolní dodavatelé nebo vedoucí firmy na trhu.
2. *Preemptivní strategie* - propojení generické strategie s názorem, že daná značka je něčím výjimečná; k této strategii se přiklání trhy, kde ostatní používají obecnou (generickou) komunikaci nebo kde konkurenti vůbec neprofitují z propagace.
3. *Strategie image značky* - strategie založená na budování image značky, která odlišuje danou firmu od konkurentů; je vhodná pro trhy s velmi podobnými konkurenčními produkty.
4. *Strategie positioningu* - snaha vytvořit něco ojedinělého, to, co značku vymezí oproti konkurenci (zejména proti vedoucí značce na daném trhu).
5. *Strategie unikátní prodejní vlastnosti* - komunikace unikátní vlastnosti produktu, odlišujícího firmu od konkurence.
6. *Emocionální strategie* - snaha v cílové skupině vyvolat emoce.
7. *Informační strategie* - snaha přinést co nejvíce informací; využívána u produktů s málo známými parametry s cílem zákazníky přesvědčit.
8. *Rezonanční strategie* - strategie komunikace, jejichž základem je u cílových skupin vyvolat dřívější myšlenky, asociace, zkušenosti, které jsou pro ně důležité.

Základem komunikační strategie je komunikační mix, který představuje soubor nástrojů působících na konkrétní zákazníky (Kašík a Havlíček, 2012). Je důležité, aby společnost zvolila kvalitní komunikační strategii, tedy optimální komunikační nástroje, zaměřené na konkrétní skupiny zainteresovaných stran. Přehled komunikačního mixu a jeho nástrojů je zobrazen na následujícím obrázku 2.6.

Obr. 2.6 Komunikační mix



Zdroj: Kašík a Havlíček, 2012, s. 142

Propagace neboli komunikace by měla být nezbytnou součástí každé firmy (Urbánek, 2010). Kotler ji vymezuje jako tvorbu a veřejné šíření věrohodných informací, které mají za úkol přilákat zákazníky. Komunikační mix obsahuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations.

Každý faktor komunikačního mixu má své přednosti a na druhé straně slabé stránky (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008). Tyto nevýhody mohou být zredukovány a účinek posílen integrovanou komunikací, cílenou a přesně načasovanou kombinací těchto nástrojů s ohledem na dané cíle a strategie.

Reklama

Nejvíce využívaný a viditelný nástroj komunikačního mixu je reklama, se kterou se v dnešní době můžeme setkat téměř všude. Jsou využívány klasické reklamy nebo je reklama šířena pomocí nových nosičů, internetu a mobilů.

V České republice je platný Kodex reklamy vydaný státní Radou pro reklamu (Urbánek, 2010). Je zde uvedeno, že reklama musí být slušná, čestná, pravdivá a musí akceptovat zásady čestného soutěžení a nesmí snižovat důvěru spotřebitelů. V Kodexu reklamy jsou uvedeny zvláštní požadavky týkající se zboží, cenového srovnávání, napodobování konkurenčních

výrobků, ochrany soukromí a záruk a speciální ustanovení týkající se reklam na alkohol, léky, tabákové výrobky a vlivu reklamy na mládež.

Reklama má celou řadu kladných vlastností (Kotler, 2007). Dokáže ovlivnit velkou masu lidí na nejrozličnějších místech světa. Pokud má podnik rozsáhlou reklamu, vypovídá to o jeho úspěšnosti a popularitě, umožňuje sdělení mnohokrát opakovat. Podnik může využívat reklamu k budování dlouhodobé image svých produktů a při inzerci výprodejů a slev, čímž může spustit významný růst tržeb firmy. Reklama je velice výmluvná a firma pomocí ní může dramatizovat produkty řadou dobře zvolených vizuálních prvků, barev, zvuků a tisku. Na druhé straně má i záporné vlastnosti a to, že některé druhy reklam jsou velmi nákladné a neosobní.

Klasická televizní reklama a částečně i tisková reklama je v současnosti na ústupu, do popředí se dostávají cílené formy komunikace, jako je digitální komunikace, zvláštní akce, podpora prodeje zaměřená na zákazníky a na obchod a public relations (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008). V současnosti se k propagaci využívají stále více nová alternativní média.

Podpora prodeje

Tento propagační nástroj obsahuje celou řadu nástrojů většinou krátkodobého charakteru, je velmi efektivní a v praxi skutečně zvyšuje prodej produktů (Urbánek, 2010). *K podpoře prodeje zaměřené na spotřebitele* se nejčastěji využívají krátkodobé slevy u zboží krátkodobé spotřeby, cenové balíčky s dočasně nižší cenou, dárky, odměny, kupony, vydávané výrobcem při splnění určitých podmínek, soutěže, hry, loterie, vzorky zdarma a další. *Podpora prodeje zaměřená na maloobchodní činnost* obvykle zahrnuje maloobchodní kupony, slevy z obvyklých ceníkových cen, výstavy akčního zboží uvnitř obchodů, ochutnávky zdarma, předvádění výrobků a další. *Podpora prodeje cílená na zprostředkovatele* obsahuje pracovní porady a schůzky, společnou propagaci, reklamní činnost, obchodní cenové a necenové dohody, odměny a bonusy, společenské setkání, pohoštění, rauty a mnoho dalších nástrojů.

Osobní prodej

Nejstarším nástrojem komunikačního mixu je právě osobní prodej (Karlíček a Král, 2011). Výhodami osobního prodeje jsou přímý kontakt mezi zákazníkem a prodejcem, okamžitá zpětná vazba, individuální komunikace, jejichž důsledkem je větší věrnost zákazníků. Další výhodou jsou nižší náklady spojené s jeho využitím.

Přímý (direct) marketing

Direct neboli cílený marketing je zacílen na určitý segment a přímo na jednotlivé zákazníky (Urbánek, 2010). Často je využíván telemarketing, katalogový prodej, direct maily, internetové obchodování, televizní prodej s očekávanou odezvou a mnoho dalších způsobů prodeje. Při oslovování jednotlivých zákazníků, firmy vycházejí ze svých záznamů o jejich předchozích nákupech a dalších shromážděných informacích.

Vztahy s veřejností (public relations)

Public relations slouží k dlouhodobému soustavnému budování dobrého jména firmy (Urbánek, 2010). Jedná se o komunikaci s interním prostředím firmy, která zahrnuje přesvědčování zaměstnanců o tom, aby o firmě hovořili vždy kladně, vytvářeli si k ní dobrý osobní vztah a vytvářeli dobré jméno firmy. Komunikace s externím prostředím firmy utváří dobré vztahy s jeho vnějším okolím.

Tab. 2.2 Nejdůležitější funkce komunikačních nástrojů

	Zvýšení prodeje	Zvýšení povědomí o značce	Ovlivňování postojů o značce	Zvýšení loajality ke značce	Stimulace chování směřující k prodeji	Budování trhu
Reklama		XXX	XXX			
Podpora prodeje	XXX				XXX	XXX
Osobní prodej	XXX			XXX	XXX	
Direct marketing	XXX			XXX	XXX	
Public relations		XXX	XXX			XXX

Zdroj: Karlíček a Král, 2011, s. 194

V uvedené Tab. 2.2 jsou zobrazeny nejdůležitější funkce jednotlivých nástrojů komunikačního mixu.

Cenová strategie

Důležitou součástí každého podniku je cenová politika (Mallya, 2007). Společnost by měla zvolit cenovou politiku, která je zaměřená na delší období a na stanovení podmínek nákupu, které ji zajistí největší přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů při akceptovatelném riziku.

Nejcitlivějším indikátorem vymezujícím vztah mezi podnikem a zákazníky, je cenová strategie (Kašík a Havlíček, 2012). Pro zákazníky je typické, že před nákupem produktů sledují cenové relace a hledají nejnížší ceny. Promyšlené cenové strategie podniku a cenové bonusy jsou základem pro kvalitní marketing a zajišťují konkurenceschopnost produktů. Je zřejmé, že

každý člověk má jiné očekávání. Hlavními kritérii, podle kterých si většinou zákazníci vybírají produkt, jsou funkčnost, cena, kvalita produktu a jméno podniku. Rozhodování je ovlivněno celou řadou faktorů, například zkušenostmi s podobným produktem, reklamou a propagací, doporučeními od známých a touhou po originálním výrobku. Výsledkem výběru zákazníka je většinou kompromis mezi cenou a kvalitou produktů, kterému se říká zóna tolerance.

Strategie tvorby cen

Při stanovování cenové strategie si společnost může vybrat směr, kterým se bude řídit při stanovování cen (Urbánek, 2010). K ujasnění se využívá následující Tabulka 2.3, která zohledňuje dva faktory, výši prostředků investovaných do propagace a výši stanovené prodejní ceny.

Tab. 2.3 Stanovení cenové strategie

STRATEGIE	Vysoké náklady na propagaci	Nízké náklady na propagaci
Vysoká cena	Strategie rychlého sbírání	Strategie pomalého sbírání
Nízká cena	Strategie rychlé penetrace (pronikání)	Strategie pomalé penetrace

Zdroj: Urbánek, 2010, s. 75

Strategii rychlého sbírání si společnost volí, když usiluje o co nejvyšší zisk a vysoké náklady na propagaci jí pomohou rychleji proniknout na daný trh. Tedy zvolí vysokou cenu a vynakládá vysoké náklady na propagaci (Urbánek, 2010). Zatímco při *strategii pomalého sbírání* je stanovena vysoká cena a udržují se nízké náklady na propagaci. Ty snižují marketingové výdaje a vysoká cena pomáhá rychleji pokrýt náklady. Tato strategie je využívána u výrobků vynikající technické kvality a jde o získání co největšího zisku z každého výrobku.

Strategie rychlé penetrace představuje uvedení výrobku za nízkou cenu a s vysokými náklady na jeho propagaci. Tato strategie obvykle v budoucnu přináší dlouhodobější zisk a vyšší tržní podíl, ale potřebuje delší dobu na pokrytí nákladů. Na druhé straně, strategie *pomalé penetrace* je využívána, když se podnik domnívá, že poptávka po jejich výrobku je ovlivňována více jeho cenou než propagací. Tedy volí nízkou cenu a nízké náklady na jeho propagaci.

Kotler rozděluje cenové strategie podle ceny a jakosti produktu (Kašík a Havlíček, 2012). Jestliže společnost uvádí svůj výrobek na nový nebo dosavadní trh, nebo dosavadnímu výrobku buduje novou distribuční cestu nebo jej inovoval, musí se rozhodnout, do jakého segmentu trhu daný výrobek umístí z pohledu kvality a ceny. Rozdělení strategií je uvedeno v následující

tabulce 2.4. Na jednom trhu se může objevit hned několik cenových tříd, díky nimž jsou osloveni zákazníci podle jejich představ o ceně a kvalitě.

Tab. 2.4 Strategie podniku podle ceny a kvality produktu

CENA				
KVALITA PRODUKTU		VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ
	VYSOKÁ	1) Strategie získání mimořádně vysoké ceny	2) Strategie vysoké hodnoty	3) Strategie mimořádně vysoké ceny
	STŘEDNÍ	4) Strategie předražování	5) Strategie střední hodnoty	6) Strategie odpovídající hodnoty
	NÍZKÁ	7) Strategie „okrádání“	8) Neúspěšná strategie	9) Úspěšná strategie

Zdroj: Kašík a Havlíček, 2012, s. 138

Strategie 1,5,9 spolu mohou existovat na jednom trhu a jsou závislé na pohledu zákazníků zajímajících se o kvalitu a cenu, ale především o úspory (Kašík a Havlíček, 2012). *Strategie 2,3,6* představují umístění, ze kterých je možno konkurovat podnikům, které jsou na stejné úhlopříčce. Tyto strategie představují pro zákazníky úsporu, díky které mohou být přebráni od konkurenčních podniků. U *strategií 4,7,8* dochází k předražování výrobků vzhledem k jejich kvalitě a zákazníci to v konečném důsledku může odradit. V následující části jsou detailněji popsány tyto cenové strategie.

Cena

V užším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu (Kotler, 2007, s. 748). V obecném slova smyslu je souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek plynoucí z vlastnictví nebo užívání služby nebo výrobku.

Cena je v marketingovém mixu jediným faktorem, který přináší podniku zisk, ostatní prvky představují náklady. Při stanovování ceny by podnik měl brát zejména ohled na následující oblasti (Staňková, 2007):

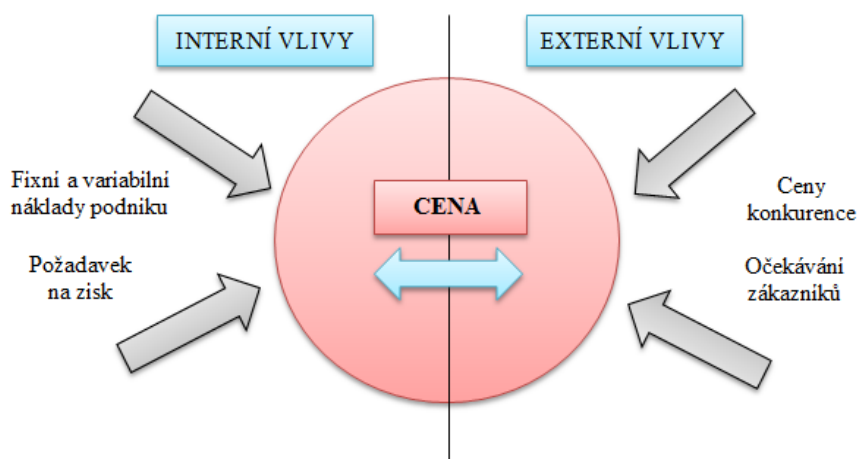
1. *výši ceny* - sečtení všech nákladů na produkt, které by měly představovat nejnižší hranici ceny, pod kterou by podnik neměl jít,
2. *ceny konkurence* - je důležité znát a pravidelně zjišťovat ceny konkurenčních produktů a služeb,
3. *vliv životního cyklu daného výrobku* - pokud podnik vstupuje na trh s novým výrobkem, tak volí buď cenu smetany, představující vysokou cenu, kterou využívá než na trh vstoupí další konkurenti nebo vstupní cenu, která je nízká, za účelem oslovení velkého množství zákazníků a vytvořením dlouhodobého trhu.

Cena má okamžitý vliv na zákazníka a má zásadní strategický význam pro marketing, jelikož (Kašík a Havlíček, 2012, s. 83):

- dobře stanovenou cenou ve vztahu ke kvalitě se podnik odlišuje od konkurence,
- tvorba ceny je využívána k budování úspěšných zákaznických vztahů,
- podnik cenou buduje a rozvíjí potřebné vztahy mezi kvalitou, jakostí a hodnotou pro zákazníky jako klíčovou otázku cenotvorby,
- podnik si pomocí transparentní a seriózní cenové politiky udržuje stálé zákazníky a stabilní obchodní partnery.

Rozhodujícím prvkem úspěšnosti podniku je stanovení ceny produktů (Kašík a Havlíček, 2012). V minulosti tato záležitost byla v kompetencích výrobních a finančních manažerů. V dnešním stále měnícím se prostředí se do této činnosti zapojuje i marketingový manažer, který se stává univerzálním pracovníkem. Základem pro stanovení ceny jsou vlastní náklady podniku, ale je třeba brát ohled i na konkurenční ceny, reakce konkurentů, postoje a očekávání zákazníků a cenovou politiku podniku. Výsledná cena je dána silou jednotlivých faktorů, které jsou uvedeny na obrázku Obr. 2.7.

Obr. 2.7 Interní a externí vlivy ovlivňující výslednou cenu



Zdroj: Kašík a Havlíček, 2012, s. 82

Další velice důležitou částí strategického řízení je implementace strategie do reálného života, která je popsána v následující části.

2.6 Implementace strategie

Realizace strategií představuje pro podniky nejtěžší úkol. Kvalitní strategie vzniká tehdy, pokud dojde k souladu zdrojů a činností a tím ke splnění vytyčených cílů. Úspěšná strategie je závislá na schopnostech vedení společnosti vytvořit prostředí podporující změny, směřujícího k větší loajalitě a k co největšímu ztotožnění se s cíli. Tyto změny, by měly být chápány jako příležitosti k jejímu rozvoji.

„Zatímco tvorba úspěšné strategie závisí na vizi, analýze prostředí a podnikatelském úsudku, úspěšná implementace je podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním a motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku.“ (Lednický, 2006, s. 119)

Lednický (2006) popisuje několik faktorů, které brání a na druhé straně podporují implementaci strategie v podniku. Dobře stanovené strategie nemusí být realizovány, když vrcholový management nemá dostatečnou vůli realizovat strategické cíle, pracovníci nejsou dostatečně motivováni nebo nejsou odborně schopní realizovat strategické operace, pokud jsou strategické cíle nejasně zformulovány a nekonzistentní, pokud jsou nedostatečně rozpracovány strategické operace nebo jejich systém hodnocení. Mezi faktory usnadňující realizaci strategie můžeme zařadit vysokou kvalifikaci pracovníků na všech podnikových úrovních, dobře vybudovaný informační, signalizační a varovný systém, dostatek času pro implementaci strategie, přesnou formulaci strategických cílů, reálnost a konzistentnost strategických operací a vytvoření odpovídající organizační struktury.

2.7 Kontrola strategie

Konečnou fází strategického řízení je strategická kontrola, která představuje proces sloužící ke zjištění, zda jsou realizované aktivity v souladu s očekáváním (Mallya, 2007). Tento proces obsahuje tvorbu standardů, následné změření skutečné výkonnosti a porovnání se stanovenými standardy. Pokud je to potřebné, také provedení nápravných opatření. Je tedy důležité, aby podnik využíval kontrolní systémy.

Aby společnosti mohly zavést kvalitní systém strategického řízení, měly by se plnohodnotně zabývat i jeho kontrolou (Hanzelková a kol., 2013). Měly by zavést systém pravidelného reportingu, kdy je v časových úsecích měřeno a následně vyhodnocováno dosahování všech hlavních a také dílčích strategických cílů.

3 Praktická aplikace na společnost DEC-PLAST, spol. s r.o.

V této kapitole bude popsána společnost DEC-PLAST, spol. s r.o. (dále jen „DEC-PLAST“), nastíněna její historie, popsán sortiment nabízených produktů a propagace. Následně bude provedena strategická analýza jejího interního a externího okolí pomocí zvolených metod, srovnána cenová nabídka s konkurencí a vyhodnocen dotazník spokojenosti zákazníků. V poslední části budou výsledky získané z těchto analýz shrnuty pomocí SWOT analýzy.

3.1 Charakteristika společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.

Společnost DEC-PLAST, spol. s r.o. je tradičním českým výrobcem plastových, dřevěných a hliníkových oken, dveří a zimních zahrad. Při výrobě a montáži klade velký důraz na kvalitu a spokojenost svých zákazníků. Zajišťuje dopravu, montáž či demontáž a veškeré další služby spojené s instalací svých výrobků. Klíčovým předpokladem k úspěchu je neustálé vzdělávání zaměstnanců. Společnost splňuje ty nejprísnější požadavky podle evropských norem, což dokazuje certifikace ISO 9001:2009. Je také nositelem certifikátu „Zaručeně česká okna“, kterým se mohou prokazovat jen skuteční výrobci oken a dveří v České republice. V roce 2003 byla společnost zařazena mezi významné společnosti Moravskoslezského kraje.

Obr. 3.1 Logo společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.



Zdroj: internetové stránky společnosti DEC-PLAST

Základní údaje

Obchodní firma:	DEC-PLAST, spol. s r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Místecká 1111, 742 58 Příbor
Identifikační číslo:	619 43 592
Předmět podnikání:	zámečnictví, nástrojařství zednictví provádění staveb, jejich změn a odstraňování výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Datum vzniku účetní jednotky: 28. června 1994
Základní kapitál: 1 600 000 Kč
Jednatelé: Karel Myšák; Ing. Karel Myšák

3.1.1 Profil a historie společnosti

Společnost DEC-PLAST byla založena v Trnávce v roce 1994 jako tradiční výrobce plastových oken. Při zvyšující se poptávce začala vyrábět a montovat složitější systémy zimních zahrad a posuvných dveří.

V roce 2003 se společnost přestěhovala do výrobních prostor bývalého areálu společnosti TATRA v Příboru, které byly nově zrekonstruovány. Výroba byla rozšířena o CNC technologii, která zaručuje kvalitní produkci, až 600 okenních jednotek denně.

Obr. 3.2 Společnost DEC-PLAST, spol. s r.o.



Zdroj: internetové stránky společnosti DEC-PLAST

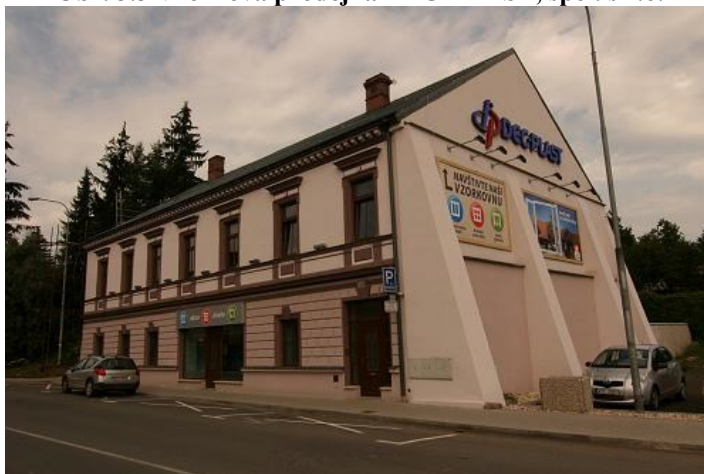
V roce 2006 se společnost rozrostla o společnost DEC-PLAST Trade s.r.o., zajišťující zákazníkům kvalitní obchodní a technický servis.

V roce 2008 koupila ve Velkých Karlovicích továrnu na výrobu dřevěných euro oken a linku na výrobu hliníkových žaluzií v Příboru. Podnětem bylo rozšíření nabídky produktů zákazníkům. Část majetku společnosti bylo převedeno na společnost LEXURES a.s. při sloučení odštěpované části jmění v podobě nemovitostí a s nimi souvisejících závazků a rezerv.

Od roku 2009 se společnost LEXURES a.s. stala 100% vlastníkem společnosti DEC-PLAST. Od 1.1.2009 přešla montážní a reklamační oddělení pod dceřinou společnost DEC-PLAST Trade s.r.o. Od tohoto roku společnost rozšířila své služby o pokládku venkovních podlah.

V roce 2010, po dokončené restrukturalizaci společnosti, se společnost zabývala už převážně jen výrobními činnostmi. V tomto roce byly výnosy firmy nižší než v roce předchozím z důvodu doznívající krize, která postihla celé odvětví stavebnictví. Výnosy v roce 2011 se stále snižovaly. Od tohoto roku společnost obnovila činnost pobočky obchodního oddělení v Příboru a začala se opět věnovat dodávkám dřevěných a plastových oken včetně přímé montáže konečným zákazníkům.

Obr. 3.3 Vzorková prodejna DEC-PLAST, spol. s r.o.



Zdroj: internetové stránky společnosti DEC-PLAST

Vedení společnosti

Jednatelé společnosti:	Karel Myšák, Ing. Karel Myšák
Asistentka jednatele:	Mirka Kuláková

Ekonomické oddělení

Ekonomka:	Ing. Renáta Vysocká
Účetní:	Šárka Jalůvková
Personalistka:	Ivana Kubalcová

Výrobní oddělení

Technický manažer výroby:	David Hejtmánek
Vedoucí výroby eurooken:	Jiří Šinkmajer
Vedoucí výroby plastových oken:	Leoš Škarka

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost se dělí na montážní, servisní, ekonomické a výrobní oddělení. Ty jsou popsány v následující části a organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 1.

Montážní oddělení

Montážní oddělení společnosti DEC-PLAST plánuje montáže oken a individuální související práce. Po dohodě se zákazníkem domlouvá termín realizace dané zakázky. Jeho součástí je montáž, demontáž, likvidace, předsazená montáž a zednické zapravení. Montáž představuje nejdůležitější součást celkové výměny otvorových výplní. Nejvíce poptávanou a prováděnou je stávající výměna dřevěných oken za nové. Dále společnost nabízí montáž do novostaveb a předsazenou montáž, určenou pro domy v nízkoenergetickém a pasivním standardu.

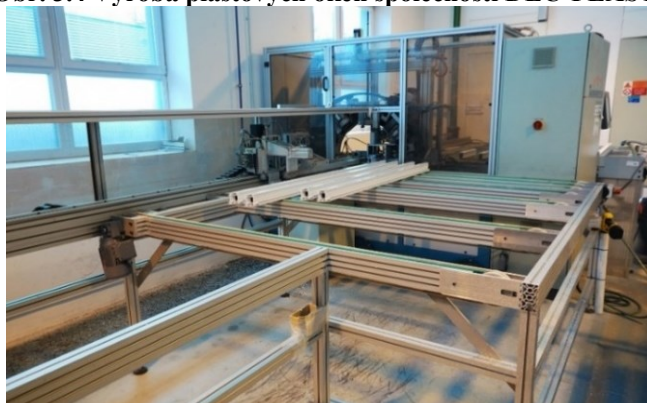
Servisní oddělení

Součástí společnosti je i servisní oddělení zajišťující servis na dodaná okna v období záruky, pozáruční servis a vyřizování reklamací.

Výroba

Výrobní zázemí má společnost od roku 2003 v bývalém areálu TATRY v Příboru. Může se pyšnit moderními stroji a CNC technologiemi, na kterých vyrábí dřevěná a plastová okna. Od května roku 2014 na základě vysoké poptávky společnost začala vyrábět i okna dřevo-hliníková. Novinkou společnosti je unikátní lakovací robot na dřevěná a dřevo-hliníková okna, který oknům dává kvalitní a bezchybný povrch a umožňuje předejít možným chybám lidského faktoru.

Obr. 3.4 Výroba plastových oken společnosti DEC-PLAST



Zdroj: internetové stránky společnosti DEC-PLAST

3.1.3 Produkty společnosti

Společnost DEC-PLAST nabízí celou řadu produktů, plastová, dřevěná, dřevo-hliníková a hliníková okna, vchodové dveře, zimní zahrady a doplňky. Díky svým rozsáhlým kapacitám nabízí také komplexní revitalizace obytných, panelových a rodinných domů a servis při jejich přípravě. Společnost jako první v České republice začala výrobky zařazovat do tříd energetické úspornosti, které do té doby byly známe jen u elektrospotřebičů.

Plastová okna

V současnosti mezi nejrozšířenější produkty na českém trhu patří plastová okna a dveře, které společnost vyrábí v nejvyšší kvalitě, se spolehlivostí, dokonalou funkčností a vysokou tepelnou úsporou. Vyrábí čtyři druhy plastových oken PREMIUM 84, ENERGO 76, ORIGINAL 76 a KLASIK 71.

Dřevěná okna

Po přestěhování společnosti z Velkých Karlovic do Příbora došlo k zmodernizování výroby dřevěných oken. Stroje byly obměněny a správně uspořádány, díky tomu společnost začala vyrábět větší množství kvalitních produktů. Především se zlepšila jejich povrchová úprava. Dřevěná okna vyráběná společností DEC-PLAST se výborně hodí do každého interiéru. K jejich výrobě se využívá kvalitní přírodní eurohranol a hluboko osazené izolační sklo. Společnost tyto okna vyrábí ve dvou vyhotoveních, WINSTAR euro 92 a euro 78.

Dřevo-hliníková okna

Tento druh oken společnost začala vyrábět v květnu roku 2014 na základě velkého zájmu zákazníků. Jedná se o standardní EURO okna, které díky nadvaknuté hliníkové liště z venkovní strany chrání dřevo, a tím prodlužuje jejich životnost na namáhaných místech. Jedná se o inovaci na trhu s dřevěnými okny. V sortimentu společnosti jsou bezúdržbová okna WINSTAR v pěti variantách. Jedná se o WINSTAR hybrid, WINSTAR premium 108, WINSTAR classic 92, WINSTAR classic 78 a WINSTAR Integral 78.

Hliníková okna

Dalšími produkty společnosti jsou hliníkové okna, která jsou vhodná jak pro rodinné domy, tak pro průmyslové a velké bytové projekty. Jsou nabízeny v celé řadě barevných variant

a jsou charakteristické velkou stabilitou a svým moderním designem. Jedná se o okna WINSTAR alu 74 a alu 62.

Vchodové dveře

Společnost nabízí široký sortiment vchodových dveří ze tří základních materiálů PVC, dřeva a hliníku. Neustále se je snaží inovovat a nabízí zákazníkům řadu kombinací jako například WINSTAR hybrid, classic nebo hliníkem opláštěné dveře.

Doplňky

V nabídce společnosti je i doplňkový sortiment, mezi kterým jsou různé druhy parapetů, klik, kování, interiérové a exteriérové zastínění.

Zimní zahrady

Společnost DEC-PLAST je specialistou na zimní zahrady. S jejich stavbou začala v devadesátých letech minulého století a dá se považovat za jejich průkopníka.

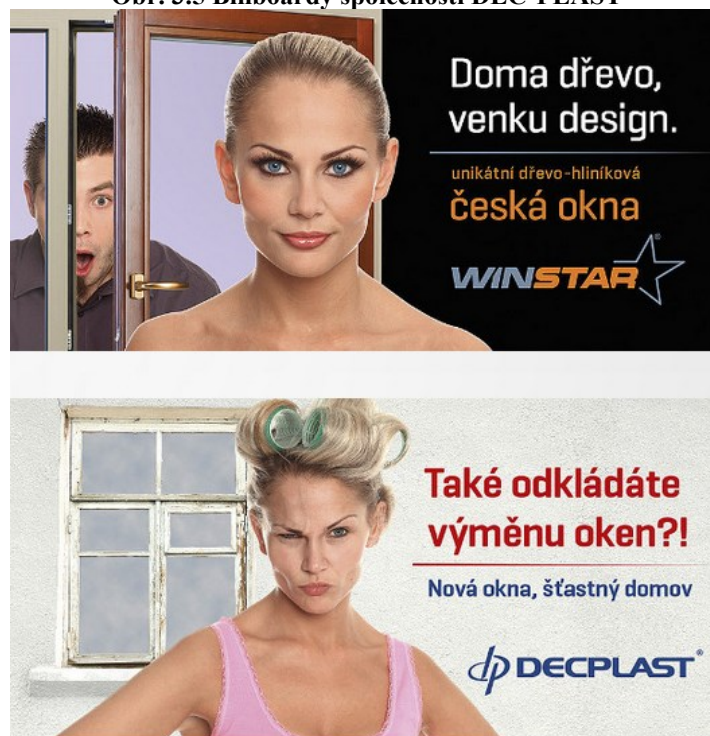
Revitalizace

Společnost také zajišťuje komplexní revitalizace panelových, obytných a rodinných domů, jejichž součástí je i servis při přípravách samotné revitalizace. Ta zahrnuje zhodnocení stávajícího stavu domu, vypracování energetického auditu, přípravu a kompletaci podkladů pro získání stavebního povolení. Pomáhá při vyřizování státní dotace, při získání bankovní záruky v programu PANEL, zajišťuje projektovou dokumentaci a inženýrskou činnost v projekční i realizační fázi. Navrhuje možné varianty a kombinace čerpání dotací v programu „Zelená úsporám“ a zajišťuje všechny potřebné podklady, včetně vyčíslení maximální finanční výše získané dotace. Vyhodnocuje stav objektu po provedení energeticky úsporných opatření, vytváří kalkulace a dohlíží při realizaci.

3.1.4 Propagace

Společnost DEC-PLAST využívá jako hlavní komunikační nástroj reklamu. Deleguje činnosti týkající se její propagace na externí reklamní agenturu. Investuje velké náklady do reklamy, vlastníci věří, že reklama dokáže přilákat a oslovit velké množství zákazníků. V září roku 2013 zahájila novou reklamní kampaň, jejíž součástí jsou cíleně umístěné billboardy a reklamní spoty v rádiu. V Moravskoslezském kraji můžeme nalézt billboardy v okolí cest, které jsou zobrazeny na Obr. 3.5.

Obr. 3.5 Billboardy společnosti DEC-PLAST



Zdroj: internetové stránky společnosti DEC-PLAST

Společnost DEC-PLAST má své internetové stránky, které jsou však nedostatečně propracované. Jejich součástí je poptávkový formulář, který je bohužel strohý. Obsahuje pouze kontakt, soubory k odeslání a prostor pro uvedení poptávaných oken. Na stránkách lze nalézt sortiment produktů společnosti, popis jednotlivých oddělení, dotazník spokojenosti zákazníků a reference společnosti. Jejich součástí je i infokoutek, který obsahuje informace o energetických štítcích, certifikátech a záručních podmínkách. Zákazník si zde může stáhnout návody k obsluze. Poslední oblast stránek je zaměřena na představení společnosti, kontaktní údaje, odkazy na spřátelené weby a nabídku volných míst. Výhodou těchto stránek je možnost komunikace se zaměstnanci společnosti pomocí vyskakovacího okna a telefonního hovoru zdarma. Průměrně navštíví internetové stránky společnosti 2 360 uživatelů měsíčně.

3.2 Formulace strategických východisek

První fáze strategického řízení je zaměřena na formulaci strategických východisek. Po jejich stanovení bude provedena strategická analýza, analýza cenových nabídek a vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků. Na základě těchto informací budou v návrhové části formulovány konkrétní strategie.

Tato část je zaměřena na formulaci poslání, vize a cílů společnosti DEC-PLAST. Společnost tato strategická východiska formulována nemá, proto budou vymezeny autorem této diplomové práce ve spolupráci s jednatelem společnosti.

Poslání společnosti DEC-PLAST

„ Výroba a prodej plastových, dřevěných, hliníkových oken a dveří, doplňků a zimních zahrad špičkové kvality, s ohledem na dosažení maximální energetické úspornosti. “

Vize společnosti DEC-PLAST

„Stát se první volbou pro zákazníky v Moravskoslezském kraji, uvažující o nákupu či výměně oken, dveří a výstavbě zimních zahrad. “

Cíle společnosti DEC-PLAST

Následuje vymezení krátkodobých a dlouhodobých cílů společnosti DEC-PLAST.

Krátkodobé cíle:

„ Během dvou následujících měsíců vylepšit internetové stránky společnosti a jejich propagaci, a tím dosáhnout do konce roku 2015 zvýšení návštěvnosti o více jak 50 %. “

„ Zavést kvalitní komunikační a cenovou strategii, která zvýší znalost a prodejnost výrobků a služeb společnosti, a zajistí během roku 2015 zvýšení zisku (oproti roku 2014) minimálně o 30 %. “

Dlouhodobé cíle

„ Upevnit svou pozici na trhu a dlouhodobě se řadit mezi špičky v daném oboru. “

„Zajistit spokojenost zákazníků prodejem produktů vysoké kvality a kvalitně provedenými službami. “

3.3 Strategická analýza

V této kapitole bude provedena strategická analýza společnosti DEC-PLAST. K analýze vnějšího prostředí budou využity SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Následně bude navazovat analýza očekávání zájmových skupin společnosti a vnitřní analýza zdrojů pomocí metody VRIO. Schopnosti společnosti budou hodnoceny pomocí BCG matice.

3.3.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího okolí společnosti DEC-PLAST zahrnuje SLEPT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Z těchto analýz vyšly najevo důležité příležitosti a hrozby, které jsou shrnuty na konci této kapitoly.

SLEPT analýza

SLEPT analýza podává informace o tom, jaké vnější faktory společnost ovlivňují. V této kapitole jsou popsány sociálně-společenské, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, ovlivňující společnost DEC-PLAST. Informace byly čerpány především z Makroekonomické predikce Ministerstva financí, zpracované v lednu 2015, z internetových stránek Českého statistického úřadu a několika dalších internetových zdrojů uvedených v literatuře.

Sociálně-společenské faktory

Mezi sociálně-společenské faktory ovlivňující prodej analyzované společnosti můžeme zařadit počet obyvatel, změny v jejich věkové struktuře, jejich životní styl a úroveň.

V září roku 2014 v České republice žilo okolo 10,528 milionů obyvatel. Tento rok jejich počet rostl, což bylo způsobeno především vyšší migrací ze zahraničí. Mírně vzrostl počet narozených dětí a klesal počet zemřelých. Růst počtu obyvatel je také předpokládán pro rok 2015. Společnost působí zejména v Moravskoslezském kraji, kde **počet obyvatel** podle informací zveřejněných na stránkách Českého statistického úřadu, byl na konci roku 2014 1,218 milionů. Jedná se o třetí nejlidnatější kraj České republiky. Počet obyvatel však postupně klesá.

Na úspěšnosti prodeje výrobků společnosti DEC-PLAST má vliv také **věková struktura obyvatel**. V roce 2014 došlo k mírnému zpomalení úbytku populace ve věku 15-64 let. Podle predikce Ministerstva financí se však i v dalších letech očekává roční pokles přibližně o 60-70 tisíc, zatímco počet seniorů výrazně roste. I to může negativně ovlivnit prodej oken a dveří analyzované společnosti.

Legislativní faktory

Každý podnik v České republice musí dodržovat zákony, vyhlášky, nařízení vlády a právní normy, které se ho týkají. Společnost DEC-PLAST se musí řídit **Občanským zákoníkem** a od roku 2015 novým **Obchodním zákonem o korporacích**, který nahradil určité části Obchodního zákoníku. Jedná se o zákonnou úpravu veřejných obchodních společností,

společností s ručením omezeným, akciových, komanditních společností a družstev. Pro začínající podnikatele je výhodou možnost založení společnosti s ručením omezeným za pouhou korunu.

Dále se společnost řídí Zákoníkem práce, Zákonem o účetnictví, Zákonem o daních z příjmů, Zákonem o dani z přidané hodnoty, Zákonem o ochraně spotřebitele, ovzduší, hospodářské soutěže a dalšími. Z hlediska životního prostředí realizuje svou činnost v souladu s platnou legislativou shromažďování a likvidaci odpadu. DEC-PLAST nemá problémy s dodržováním zákonů.

Ekonomické faktory

Analyzovanou společnost ovlivňují i ekonomické faktory, do kterých lze zahrnout vývoj HDP, úrokové míry, inflace a nezaměstnanosti. Tyto faktory mají velký význam, jelikož každá společnost na stavebním trhu je ovlivněna celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Veškeré informace o vývoji těchto faktorů byly získány z Makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky.

Vývoj a predikce HDP

Hrubý domácí produkt představuje klíčový ukazatel vývoje dané ekonomiky. Dvořáček (2012, s. 20) jej definuje jako „peněžní vyjádření celkového toku zboží a služeb za určité období, zpravidla rok.“ V Tabulce 3.1 je zobrazen vývoj a predikce hrubého domácího produktu v České republice od roku 2008, do roku 2016.

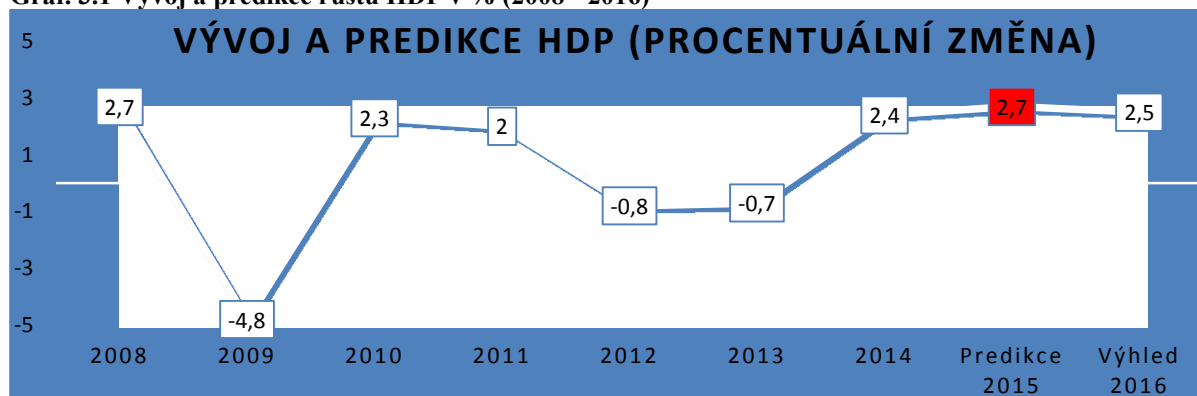
Tab. 3.1 Vývoj a predikce HDP

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Predikce 2015	Výhled 2016
HDP v mld. Kč	4 062	3 865	34	4 022	4 048	4 086	4 284	4 509	4 635
HDP růst v %	2,7	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky - Makroekonomická predikce - leden 2015

Ekonomika v České republice se nachází ve fázi oživení. V roce 2014 vzrostl reálný HDP o 2,4 % a v roce 2015 je očekáván růst přibližně o 2,7 %. Tento růst je stejný jako v roce 2008 a vykazuje nejvyšší hodnotu. Předpokládá se, že základem tohoto růstu je nárůst domácí poptávky, příspěvků výdajů na spotřebu a tvorba hrubého kapitálu. Vývoj a predikce růstu HDP v %, pro období od roku 2008 do roku 2016, je zobrazen v následujícím Grafu 3.1.

Graf. 3.1 Vývoj a predikce růstu HDP v % (2008 - 2016)



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj inflace

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím společnost DEC-PLAST je míra inflace, která vyjadřuje míru změny cenové hladiny. V Tab. 3.2 lze vidět, že v roce 2014 činila míra inflace okolo 0,4 %. Jedná se o druhou nejnižší hodnotu v historii samostatné České republiky. Nižší hodnoty bylo dosaženo pouze v roce 2003, kdy míra inflace měla hodnotu 0,1 %.

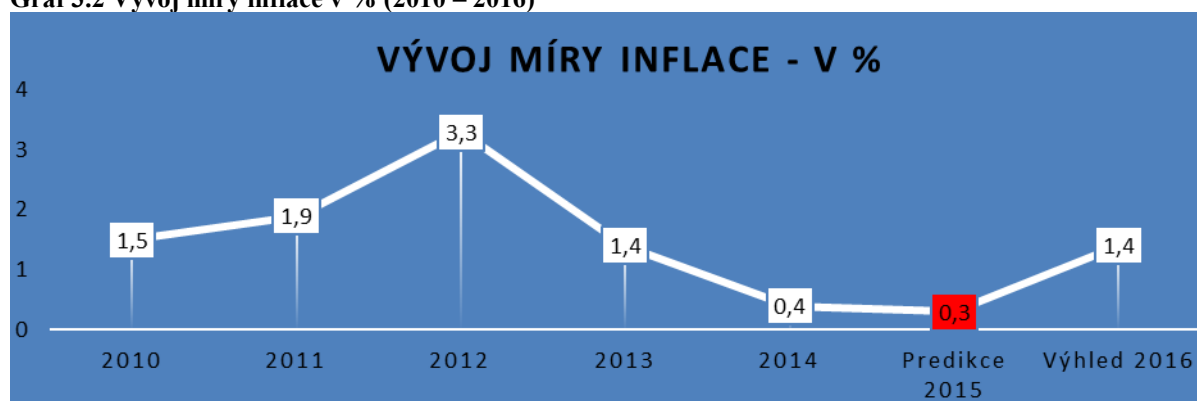
Tab. 3.2 Průměrná míra inflace v %

	2010	2011	2012	2013	2014	Predikce 2015	Výhled 2016
Průměrná míra inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky - Makroekonomická predikce - leden 2015

Předpokládá se, že i v roce 2015 se stále bude snižovat, spotřebitelské ceny tedy porostou velmi pomalu. V tomto roce by mohla klesnout až na pouhých 0,3 %. Příčinou je zejména výrazný pokles ceny ropy.

Graf 3.2 Vývoj míry inflace v % (2010 – 2016)



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 je očekáváno zrychlení růstu spotřebitelských cen, avšak míra inflace stále nepřekročí inflační cíl 2 %, stanovený ČNB. Vývoj míry inflace během let 2010 až do roku 2016, je zobrazen v Grafu č. 3.2.

Nezaměstnanost

V roce 2014 došlo k mírnému zlepšení na trhu práce. Dle statistik zaměstnanost v České republice rostla a registrovaná nezaměstnanost klesla více, než se čekalo. Oproti roku 2013 přibližně o tři tisíce. Došlo k tomu díky zlepšení hospodářské situace a zvýšení počtu samostatně umístěných nezaměstnaných. Další příčinou podle Ministerstva financí je zlepšení kvality a funkčnosti Úřadů práce, které našly zaměstnání většímu počtu uchazečů o práci.

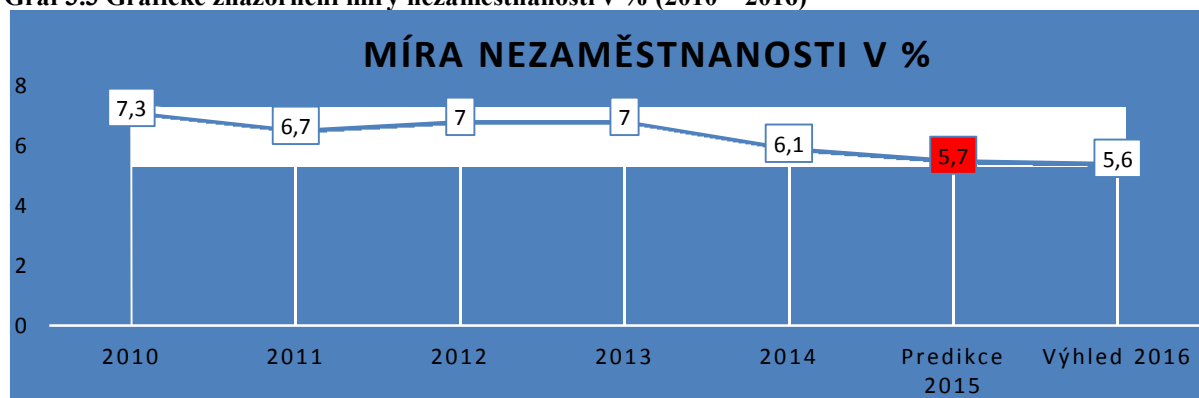
Tab. 3.3 Míra nezaměstnanosti v %

	2010	2011	2012	2013	2014	Predikce 2015	Výhled 2016
Míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,6

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky – Makroekonomická predikce - leden 2015

Z Tab. 3.3 vyplývá, že míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2014 hodnoty 6,1 %, oproti předcházejícímu roku, kdy činila 7 %. Na základě predikce na rok 2015, je očekáván další pokles míry nezaměstnanosti na 5,7 % a pro rok 2016 pokles na 5,6 %. Obecná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji činila na konci roku 2014 8,3 %.

Graf 3.3 Grafické znázornění míry nezaměstnanosti v % (2010 – 2016)



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích informací byl vytvořen Graf. 3.3, ze kterého lze soudit, že díky růstu ekonomické aktivity, míra nezaměstnanosti bude pozvolně klesat a zaměstnanost mírně vzroste.

Minimální a průměrná mzda

Od začátku roku 2015 se **minimální mzda** podle nařízení vlády zvýšila o 700 Kč na 9 200 Kč. **Průměrná reálná hrubá měsíční mzda** v ČR v roce 2014 činila 20 900 Kč. Pro rok 2015 je očekáván nárůst na 21 600 Kč. Průměrná mzda obyvatel v Moravskoslezském kraji na konci roku 2014 byla podle statistik ČSÚ 22 964 Kč. Z toho vyplývá, že lidem rostou jejich platy a je předpoklad, že budou uvažovat o výměně nebo koupi nových oken a dveří.

V roce 2014 došlo k výraznému **zvýšení důvěry ve stavebnictví**. Toto zvýšení bylo doprovázeno růstem indexu průmyslové a stavební produkce.

Politické faktory

Politické faktory jsou zaměřeny na vládní politiku, která bezprostředně ovlivňuje kvalitu a podmínky pro podnikání. V České republice je zastupitelská demokracie a moc je rozdělena na výkonnou, zákonodárnou a soudní. Od roku 2004 je členem Evropské unie. Správa společností v České republice patří mezi systémy s vnitřním kontrolou, založené na bankách (Hučka a kol., 2012). Správní orgány jsou složeny z představenstva a dozorčí rady a je kladen důraz na silnou právní ochranu věřitelů, relativně nelikvidní kapitálové trhy a také na koncentrované vlastnictví. Představenstvo je orgánem, primárně odpovědným za řízení společnosti a dozorčí rada provádí kontrolní činnost. Je zde upřednostňován přístup zájmových skupin.

Společnost DEC-PLAST je zařazena do **programu Zelená úsporám**. Jde o program Ministerstva životního prostředí, jehož cílem je úspora energie a obnovitelných zdrojů energie v rodinných domech. Snaží se o snížení energetické náročnosti budov a jejich výstavbu s minimální energetickou náročností a s co nejlepším využitím zdrojů energie. Tento program je zaměřen na zlepšení životního prostředí a pokles emisí skleníkových plynů.

Technologické faktory

V oblasti produkce oken a dveří probíhá neustálé zdokonalování a vývoj. Pokud se společnost nedokáže tohoto vývoje držet, je z trhu vytlačena. Při výrobě oken a dveří se musí dodržovat dané technologické postupy, normy, předpisy a každý produkt musí mít svůj certifikát na vlastnost výrobku. Společnost je držitelem certifikátu managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 a systému environmentálního managementu ISO 14001:2005. Dále pak certifikátu Zaručeně česká okna, uděleného v roce 2014 Asociací českých výrobců otvorových výplní. V roce 2002 získala od Sdružení českých spotřebitelů cenu roku „Spokojený zákazník Moravskoslezského kraje“.

Společnost DEC-PLAST neustále rozšiřuje svůj sortiment výrobků. Začala nabízet hybridní okna a dveře WINSTAR HYBRID, které jsou absolutní novinkou na trhu. Jde o produkty vyrobené ze dvou materiálů. Na jejich výrobu byl společnosti přiznán užitný vzor, kterým je zabráněno jejich kopírování konkurenčními firmami. Rámy jsou vyrobeny z hliníkového profilu, zatímco křídla z dřevěného hranolu.

Trendem současného světa je především **internet**, jehož výhodami jsou nízké náklady, úspora času, získávání nových možností a propagace společnosti na daném trhu. Domácnosti internet využívají téměř každý den, proto pro společnost představuje vysoký potenciál. Internet a webové stránky slouží také k zefektivnění kontaktu společností se zákazníky. Velký rozkvět zažívají také mobilní aplikace a sítě.

Výsledky SLEPT analýzy v podobě příležitostí a hrozeb, které vyplynuly pro analyzovanou společnost, jsou shrnuty v následující Tabulce č. 3. 4.

Tab. 3.4 Souhrnné výsledky SLEPT analýzy

Příležitosti	Hrozby
• Růst celkového počtu obyvatel ČR	• Pokles počtu obyvatel v produktivním věku
• Růst indexu stavební produkce	• Neustálá obměna zákonů
• Růst HDP	• Možnost založení s.r.o. za 1 Kč
• Ekonomika ve fázi oživení	• Pokles počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji
• Nízká míra inflace	• Růst počtu seniorů
• Růst mezd obyvatel	
• Vývoj nových technologií	
• Rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací	

Zdroj: vlastní zpracování

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této části bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která slouží ke zkoumání konkurenčního prostředí společnosti DEC-PLAST a vymezuje vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Cílem této části práce je získat přehled o konkurenčním prostředí společnosti, které bude podkladem ke stanovení strategie.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro společnost DEC-PLAST klíčoví. Při výrobě oken a dveří je důležitý kvalitní materiál, který zaručuje vysokou kvalitu produktů společnosti. Hlavními materiály, které společnost DEC-PLAST využívá při výrobě, jsou plast, hliník a dřevo.

Společnost DEC-PLAST spolupracuje se spolehlivými dodavateli a má s nimi dobré zkušenosti. Pro výrobu plastových oken a dveří společnost nakupuje profily od německé firmy INOUTIC, sklo od AGC a kování od rakouské firmy MACO. Dřevěné profily jsou dodávány od společnosti DŘEVOSPEKTRUM, sklo a kování je u dřevěných výrobků odebíráno od stejných dodavatelů jako u plastových oken. Barvy byly v minulosti nakupovány od společnosti VBH, ale nyní od společnosti REMERS. Hliníkové profily využívané pro výrobu hliníkových oken a dveří jsou od společnosti YAWAL, sklo od AGC a kování od společnosti ROKO.

Síla dodavatelů není příliš vysoká, jelikož tyto druhy produktů a materiálů nabízí celá řada společností. Nespolehlivost dodavatelů by mohla ohrozit zakázky společnosti a způsobit tak ztrátu pro společnost velice důležitých zákazníků. Při problémech s některým z dodavatelů, může přejít k jinému. Výjimkou je změna dodavatelů profilů, při jejichž změně by společnost musela investovat velké částky do nových softwarů a nových strojů. Společnost není spokojená s dodavatelem skla, společností AGC, jelikož neplní domluvené termíny a dodává produkty špatné kvality, proto jej v budoucnu plánuje změnit.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je vysoká. Přirozeně se snaží získat produkty nejvyšší kvality za co nejnižší cenu s vysokou úrovní služeb. Zákazníci mají širokou možnost výběru, neboť výrobců a prodejců oken a dveří je velké množství. Díky tomu jsou společnosti na trhu nuceny nastavit cenu co nejnižší, aby nepřišly o své zákazníky.

Aby bylo dané odvětví a firmy v něm konkurenceschopné, je potřeba co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků, kteří jsou pro každou společnost velice důležití. Zákazníky společnosti DEC-PLAST jsou soukromé osoby, firmy, družstva a vlastníci průmyslových, správních budov a nemocnic. Největší část zakázek společnosti je však realizováno pro majitele rodinných domů.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V tomto odvětví se neustále zvyšuje konkurence díky přílivu zahraničních prodejců. Výroba oken a dveří vyžaduje na dnešním stále se rozvíjejícím trhu velké počáteční investice do strojů a zařízení, jsou důležité neustálé inovace. Současným problémem na trhu oken a dveří je především příchod zahraničních prodejců do České republiky. Velkou hrozbou jsou zahraniční prodejci, zejména z Polska, kteří nabízejí okna a dveře za velmi nízké ceny. Mají snahu získat zdroje a určitý podíl na trhu. To může vést k prudkému snížení cen, menší ziskovosti a k růstu nákladů českých společností. Na českém trhu oken a dveří v poslední době nevznikají nové společnosti, dochází spíše ke krachu menších firem, které nedokážou nízkým cenám zahraničních prodejců konkurovat.

Hrozba substitutů

Substitutů se společnost DEC-PLAST nemusí bát, jelikož pro okna a dveře neexistují. Produkty tohoto odvětví jsou podobné, odlišují se pouze cenou, kvalitou a designem. Výhodou

společnosti DEC-PLAST je široký sortiment produktů, který zahrnuje plastová, dřevěná, dřevo-hliníková, hliníková okna, dveře, zimní zahrady a doplňky.

Stávající konkurence v odvětví

Rivalita firem působících na trhu oken je vysoká, jelikož v odvětví působí velký počet konkurentů. Ti bezprostředně ovlivňují pozici a úspěšnost společnosti DEC-PLAST. Podle portálu firmy.cz je v Moravskoslezském kraji, kde společnost působí, okolo 340 firem a poboček zaměřených na prodej oken a dveří. Většina se jich nachází v Ostravě a jejím okolí.

Hlavním faktorem, kterým si firmy na trhu oken a dveří konkurují, je cena. Kvalita v dnešní době bohužel u zákazníků zůstává až na druhém místě. V poslední době jsou výrobci plastových oken nuceni prodávat své výrobky za nižší ceny, díky přílivu polských prodejců. Nabídka oken převyšuje poptávku, proto se společnost musí snažit, aby byla na trhu co nejvíce viditelná a získala co nejvíce zákazníků.

Tabulka 3.5 obsahuje shrnutí příležitostí a hrozeb, které vyplynuly z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Tab. 3.5 Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Příležitosti	Hrozby
• Možnost výběru dodavatele	• Nespolehlivost dodavatelů
• Široké portfolio produktů - neexistence substitutů	• Podobnost sortimentu s konkurencí
• Bariéry proniknutí konkurence na trh	• Vstup zahraničních společností na český trh (zejména polští prodejci)
	• Vysoký počet konkurentů v Moravskoslezském kraji
	• Převis nabídky nad poptávkou
	• Cenová orientace zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Analýza cenových nabídek konkurence

Zákazníci si vybírají okna především podle ceny. Je tedy důležité, aby analyzovaná společnost dokázala cenově konkurovat. V této části bude provedena analýza cenových nabídek konkurence a následné srovnání. K získání primárních dat byl využit Mystery Shopping, v rámci kterého byli vybráni náhodní konkurenti z Moravskoslezského kraje. Ti byli osloveni prostřednictvím emailu nebo internetových stránek se žádostí o zpracování cenové nabídky na dodávku a montáž oken. Oslovené společnosti jsou zobrazeny v následující Tabulce 3.6. Výsledky této analýzy poslouží jako další podklad k vytvoření vhodné strategie pro společnost DEC-PLAST.

Tab. 3.6 Oslovené společnosti

Příbor	GLAS-EUROPLAST s.r.o. JEKO-okna, s.r.o. Stavební firma Jeník
Frenštát pod Radhoštěm	Pavel Kněžek, s.r.o.
Nový Jičín	PVC okna s.r.o. RI OKNA a.s.
Frýdek – Místek	AVOS spol. s r.o. - OKNA LENIN
Kopřivnice	ADF plastová okna

Zdroj: vlastní zpracování

Vybraným společností byl zaslán email se žádostí o vytvoření cenové nabídky na bílá plastová okna a dveře pro dům v Kopřivnici, jejíž součástí měla být i cena za dovoz a montáž. Cenová nabídka byla vytvořena na základě následujících požadavků:

- 1 ks 2 - dílného okna ROZMĚR: 1500 x 1370 (1x otevíravé sklopné levé (500 x 1350) + 1x otevíravé pravé (1000 x 1350)),
- 1 ks 2 - dílného okna ROZMĚR: 1480 x 1370 (1x otevíravé sklopné levé (500 x 1370) + 1x otevíravé pravé (980 x 1370)),
- 3 ks 1 - dílného okna ROZMĚR: 1180 x 1370 (1x otevíravé sklopné pravé),
- 2 ks 1 - dílného okna ROZMĚR: 1180 x 1220 (1x otevíravé sklopné pravé),
- 1 ks balkónové dveře otevíratelné dovnitř ROZMĚR: 930 x 2250 (1x otevíravé pravé),
- 2 ks balkónové dveře otevíratelné dovnitř ROZMĚR: 900 x 2050 (1x otevíravé sklopné levé),
- 3 ks madlo a západka,
- 1 ks 1 - dílného okna ROZMĚR: 580 x 1200 (otevíravé sklopné levé),
- 2 ks 1 - dílného okna ROZMĚR: 580 x 620 (otevíravé sklopné levé).

Následuje představení analyzovaných společností, jejichž sídla jsou znázorněny na Obr. 3.6, a zhodnocení jejich cenových nabídek. Hlavní důraz je kladen na celkovou cenu poptávaných oken a dveří, rychlost reakcí oslovených firem na poptávku, poskytnutí potřebných informací k nabídce a také na vzhled internetových stránek. Veškeré informace získané z cenových nabídek, jsou shrnuty v přílohách č. 2., 3. a 4.

Obr. 3.6 Mapa konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

Konkurence v Příboru

Hlavními konkurenty analyzované společnosti jsou především společnosti, které mají své sídlo v Příboru, kde působí i společnost DEC-PLAST. Jedná se o společnost GLAS-EUROPLAST s.r.o., JEKO-okna s.r.o. a Stavební firmu Jeník.

GLAS-EUROPLAST s.r.o.

Společnost GLAS-EUROPLAST s.r.o. působí na českém trhu od roku 1993. Nabízí výrobu, prodej, montáž a servis plastových oken a dveří, markýz, žaluzií a rolet všech typů. Také provádí veškeré stavební úpravy spojené s výměnou oken a dveří. Firma působí v nově postavené výrobní hale v Příboru ve Štramberské ulici a v současnosti se jejich výroba rozrostla o výrobu a montáž předokenních rolet, kovaných plotů, bran, okenních sítí a garážových vrat. Internetové stránky této společnosti nejsou moc propracované, ale informace potřebné ke koupi jejich výrobků jsou dostačující.

Tab. 3.7 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	GLAS-EUROPLAST s.r.o.
Sídlo společnosti	Příbor, Místecká 1119
Internetová stránka	www.glaseuro.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 4 hodiny 37 minut
CENA CELKEM (s montáží)	51 807 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová nabídka společnosti GLAS-EUROPLAST s.r.o. byla přehledná a obsahovala velké množství informací. Byla vytvořena na okna Ideal 4000 NT se standartním dvojsklem s koeficientem tepelné propustnosti $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$. Jak je vidět z Tabulky 3.7, celková cena s DPH a montáží se pohybuje okolo 51 807 Kč. Cena montáže by činila 9 435 Kč. Dodací lhůta na standartní výrobky je 3 - 5 týdnů a na nestandardní barvy a typy 4-8 týdnů, jak je vidět v příloze č. 2.

JEKO-okna, s.r.o.

Společnost JEKO-okna s.r.o. byla založena v roce 1999 v Příboru. Zabývá se zateplováním budov, prodejem a montáží plastových a dřevěných eurooken. Internetové stránky nejsou oproti konkurentům moc propracované, obsahují pouze základní informace.

Tab. 3.8 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	JEKO - okna s.r.o.
Sídlo společnosti	Příbor, Jiráskova 396
Internetová stránka	www.jeko-okna.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 5 hodin 28 minut
CENA CELKEM (s montáží)	55 797 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová nabídka společnosti JEKO-okna s.r.o. byla velmi strohá a neobsahovala žádné doplňkové informace. Společnost nabídla profil oken REHAU Euro Design 70, pětikomorový systém s dvojsklem s koeficientem tepelné propustnosti $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$. Dopravu společnost v případě jejich montáže neúčtuje. Cena těchto oken a dveří s DPH je 44 947 Kč a montáž činí 10 850 Kč. Konečná cena by byla 55 797 Kč.

Stavební firma Jeník – Smart window s.r.o.

Další firmou, která je konkurentem společnosti DEC-PLAST je společnost Smart window s.r.o., která má své sídlo také v Příboru. Společnost nabízí plastová, dřevěná a hliníková okna a dveře, garážová vrata, stínící techniku a interiérové dveře. Internetové stránky jsou laděny do zelené, bílé a šedé barvy. Jsou přehledné, ale neobsahují dostatek potřebných informací, které jsou pro zákazníka důležité. Na stránkách je uveden online ceník, kde si zákazník může vytvořit nezávaznou cenovou kalkulaci.

Tab. 3.9 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	Stavební firma Jeník
Sídlo společnosti	Příbor, Štramberská 1587
Internetová stránka	www.smartwindow.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 22 hodin 50 minut
CENA CELKEM (s montáží)	49 137 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová nabídka této společnosti byla také velmi přehledná a obsáhlá. Byla vytvořena na okna Brüggmann Perfect v celkové hodnotě s montáží 49 137 Kč. Doprava oken a dveří činila 978 Kč.

Konkurence ve Frenštátě pod Radhoštěm

Nedaleko od Příboru se nachází Frenštát pod Radhoštěm, kde nabízí okna a dveře také celá řada firem. Jako zástupce byla vybrána společnost Pavel Knězek, s.r.o.

Pavel Knězek, s.r.o.

Tato společnost byla založena v roce 1994 a zabývá se výrobou, prodejem a montáží plastových oken, dveří a zimních zahrad a doplňků. Společnost má velmi strohé a jednoduché internetové stránky. Je zde uveden kontaktní email, ale chybí zde možnost vytvoření cenové nabídky.

Tab. 3.10 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	Pavel Knězek, s.r.o.
Sídlo společnosti	Frenštát pod Radhoštěm, Mariánská část 1711
Internetová stránka	www.knezek-okna.cz
Termín odeslání cenové nabídky	2 dny
CENA CELKEM (s montáží)	55 198 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Pavel Knězek, s.r.o. cenovou nabídku poslala za 2 dny a zhotovila ji ve třech variantách, oboustranně bílé, oboustranně dekor dřeva a z venkovní strany dekor dřeva a z vnitřní strany bílé. Společnost na základě poptávky vytvořila cenovou nabídku na 6 - komorové okna a dveře INOUTIC Prestige s izolačními dvojskly v hodnotě 46 524 při 45 % slevě. Po sečtení s montáží výsledná cena oken a dveří od společnosti Pavel Knězek, s.r.o. byla 55 198 Kč. Doprava těchto oken a dveří činila pouhých 253 Kč.

Konkurence v Novém Jičíně

Čtrnáct kilometrů od Příboru se nachází Nový Jičín. Jako zástupce konkurence z tohoto města byly vybrány společnosti PVC okna s.r.o. a RI OKNA a.s., které jsou velmi známé.

PVC okna s.r.o.

Společnost PVC okna s.r.o. nabízí okna, dveře a další příslušenství a má obchodní oddělení v Novém Jičíně, Frenštátě pod Radhoštěm, v Hranicích, v Olomouci, v Ostravě a ve Frýdku-Místku. Internetové stránky společnosti jsou obsáhlé a velmi pěkně udělané. Na stránkách je přímo odkaz na cenovou kalkulaci, kde si každý zákazník může navolit typ

zasklení, barvu oken a dveří, potřebné příslušenství a poskytované služby, které chce do své cenové kalkulace zahrnout.

Tab. 3.11 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	PVC okna s.r.o.
Sídlo společnosti	Revoluční 1525/6, 741 01 Nový Jičín
Internetová stránka	www.pvcokna.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 3 dny 6 hodin
CENA CELKEM (s montáží)	52 099 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Základní informace o společnosti jsou uvedeny v Tab. 3.11. Tato společnost odeslala cenovou nabídku za 3 dny a 6 hodin a celková cena poptávaných produktů s montáží dosahuje 52 099 Kč s DPH. Cenová nabídka společnosti byla přehledná a byly v ní obsaženy všechny informace důležité pro potenciální zákazníky.

RI OKNA a.s.

RI OKNA a.s. je jedna z největších společností na českém trhu stavebních otvorových výplní. Byla založena v roce 1994 a od svého zrodu se zaměřuje na výrobu a montáž plastových oken, dveří a jejich příslušenství. Od roku 1996 vyrábí s vysokou řemeslnou zručností okna a dveře pro zákazníky z mnoha Evropských zemí. Následně svou působnost rozšířila o výrobu a montáž hliníkových profilů. Internetové stránky společnosti jsou přehledné. Dají se zde nalézt informace o historii, tradicích a zásadách, technologiích, partnerství, prodeji a expedici. Jsou zde ke stažení katalogy, záruční, obchodní podmínky, reklamační řád a návody. Nedílnou součástí těchto stránek je cenová kalkulace, kterou společnost slibuje vytvořit nejpozději do 2 dnů.

Tab. 3.12 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	RI OKNA a.s.
Sídlo společnosti	Nový Jičín, Tyršova 15
Internetová stránka	www.ri-okna.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 2 hodiny 8 minut
CENA CELKEM (s montáží)	52 122 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová kalkulace byla vytvořena během dvou hodin a byla přehledná s velkým množstvím informací. Byla vytvořena na plastová okna v profilu Ri Optim 2D, 6-ti komorový systém s izolačním dvojsklem v bílé barvě. Cena oken a dveří společně s jejich montáží dohromady činila 52 122 Kč. Doprava byla již zahrnuta v ceně montáže.

Konkurence ve Frýdku - Místku

Frýdek-Místek leží 18 kilometrů od Příboru. Jako stávající konkurence byla vybrána společnost AVOS spol. s r.o., která prodává velmi známé okna Lenin.

AVOS spol. s.r.o. - OKNA LENIN

Společnost AVOS spol. s r.o. působí na trhu od roku 1990 a prodává okna Lenin. Využívá moderní výrobní technologie, díky nimž nabízí nižší ceny pro větší spokojenost zákazníků. Společnost nabízí plastová okna, plastové výplně vstupních dveří a řadu dalších doplňků, jako jsou parapety, žaluzie, okenní mřížky, rolety a další. Internetové stránky společnosti AVOS spol. s r.o. jsou červeno-žluté, a je zde okno, pomocí něhož lze přímo zkontaktovat poradce. Stránky jsou strohé a díky použitým barvám působí na první pohled agresivně, obsahují však možnost vytvoření poptávky přímo na míru každého zákazníka.

Tab. 3.13 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	AVOS spol. s r.o.
Sídlo společnosti	Frýdek - Místek, Ostravská 1556
Internetová stránka	www.oknalenin.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 3 hodiny 58 minut
CENA CELKEM (s montáží)	45 380 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost zhotovila cenovou kalkulaci na okna KBE za celkovou cenu s montáží 45 380 Kč. Okna a dveře jsou vyrobená z kvalitních německých profilů a jsou dodávány v pětikomorovém systému, jehož propustnost tepla je $U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$. Při platbě 100 % předem společnost nabízí dodatečnou slevu na okenní výplně 3 %.

Konkurence v Kopřivnici

V Kopřivnici prodává okna a dveře společnost ADF plastová okna, která má své sídlo na Štramberské ulici.

ADF plastová okna

Společnost ADF plastová okna se zaměřuje na prodej a montáž plastových oken, eurooken, střešních oken, vchodových, bezpečnostních a interiérových dveří, garážových vrat, teras, pergol a přístřešků. Poskytuje nezávaznou cenovou nabídku zdarma do jedné hodiny a záruční a pozáruční servis. Internetové stránky této společnosti jsou laděny do hnědo-bílých barev a působí velmi decentně. Je zde popsán sortiment výrobků, galerie fotek a uvedeny probíhající akce a novinky. Chybí zde možnost vytvoření poptávky, ale obsahují kontaktní email. Není uveden ceník ani katalog.

Tab. 3.14 Vyhodnocení cenové nabídky

Společnost	ADF plastová okna
Sídlo společnosti	Kopřivnice, Štramberská 436
Internetová stránka	www.adfplastovaokna.cz
Termín odeslání cenové nabídky	za 1 hodinu 29 minut
CENA CELKEM (s montáží)	51 266 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost nabídla okna AVANTGARDE 7000 Premium HS s 6 - ti komorovým systémem a s okny, jejíž koeficient tepelné propustnosti je $U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$. Celková cena s DPH dosáhla 51 266 Kč. Součástí této ceny byla montáž a doprava je zdarma.

Vyhodnocení cenových nabídek

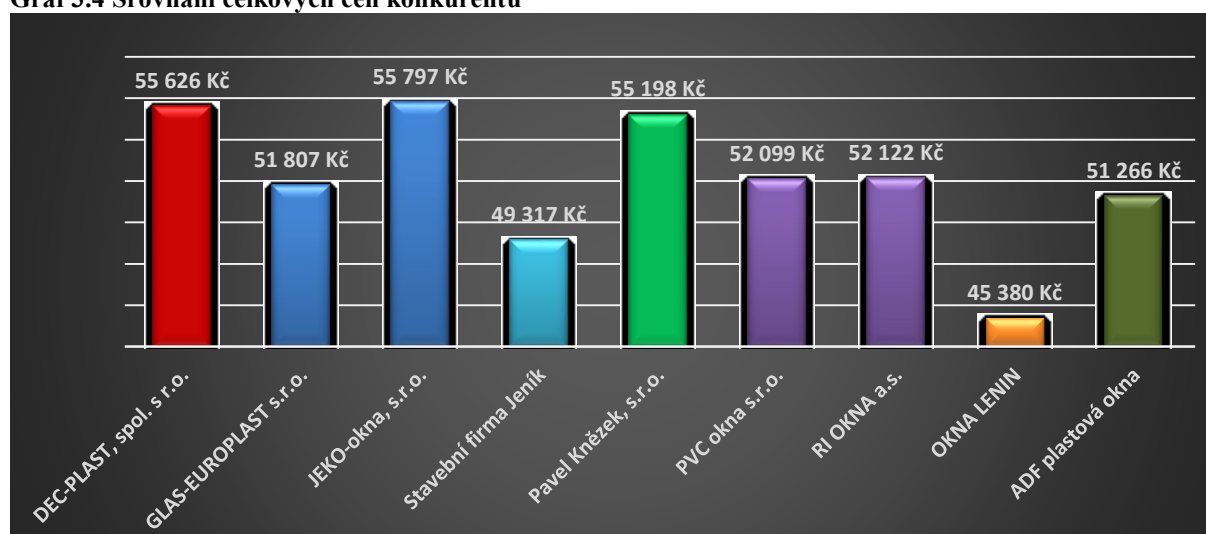
Cenová nabídka hraje při výběru oken důležitou roli. Zákazník si podle ní vybere nejvhodnějšího dodavatele. V rámci analýzy konkurence společnosti DEC-PLAST bylo osloveno osm společností, které byly představeny v předchozí části. Všechny společnosti odpověděly na poptávku a vytvořily požadovanou cenovou nabídku. Důležité údaje byly převedeny do tabulek vytvořených v Excelu a jsou uvedeny v přílohách č. 2, 3 a 4.

Nejvíce přehledné a obsáhlé byly nabídky společností DEC-PLAST, Pavel Knězek, s.r.o. a PVC okna s.r.o. U cenových nabídek společnosti ADF plastová okna a JEKO-okna s.r.o. chyběla celá řada důležitých informací.

• Analýza celkové ceny

V této části budou porovnány společnosti podle celkových cen za plastová okna a dveře, které byly předmětem cenové nabídky. Celková cena je tvořena cenami všech poptávaných oken a dveří s DPH, ke kterým je připočtena montáž. Ceny jsou uvedeny v příloze č. 2.

Graf 3.4 Srovnání celkových cen konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3.4 vyplývá, že všechny nabízené ceny se pohybují v rozmezí od 45 do 56 tisíc. Nejnižší cenu za poptávané produkty nabídla společnost AVOS spol. s r.o., která prodává velmi známá OKNA LENIN, ve výši 45 380 Kč. Na své produkty společnost poskytuje 50% slevu. Nejvyšší cenu požaduje společnost JEKO-okna, s.r.o. v hodnotě 55 797 Kč, která neposkytuje žádné slevy. Analyzovaná společnost DEC-PLAST je druhou nejdražší společností. Celková cena za požadované okna a dveře činila 55 626 Kč.

- **Analýza délky reakce na poptávku**

Rychlost reakce na poptávku zákazníka je také velice důležitým parametrem. Aby společnost dokázala obstát mezi množstvím konkurentů, je potřeba rychle reagovat na požadavky potenciálních zákazníků. Na stránkách společnosti DEC-PLAST je uvedeno, že cenová nabídka je zpracována obvykle během dvou pracovních dnů. Při průzkumu společnost vypracovala cenovou nabídku za 72 hodin. Proti konkurentům v rychlosti reakce na poptávku zaostává. Nejrychleji zpracovala cenovou nabídku společnost ADF PLASTOVÁ OKNA z Kopřivnice za 1,5 hodiny.

- **Analýza dodací lhůty**

Při srovnání dodacích lhůt analyzované společnosti a jejich konkurentů bylo zjištěno, že dosahuje průměrných hodnot. Společnost ADF plastová okna a Pavel Knězek s.r.o. mají nejkratší průměrnou dodací lhůtu, a to 2,5 týdne. Společnost DEC-PLAST společně s GLAS-EUROPLAST s.r.o. a známou společností PVC okna průměrně dodávají své produkty do 4 týdnů. Nejdelší dodací lhůtu, 4,5 týdnů, mají společnosti JEKO-okna s.r.o., Stavební firma Jeník, RI OKNA a.s. a AVOS spol. s r.o., prodávající okna LENIN.

Souhrnná analýza cenových nabídek

V následující Tabulce 3.15 je provedeno srovnání zvolených parametrů, celkových cen s montáží, délek reakcí na poptávku, průměrných dodacích lhůt a komplexnosti obdržených cenových nabídek. Jednotlivé parametry byly hodnoceny na bodové škále od 1-10, kdy 10 vyjadřovalo nejlepší umístění. V případě komplexnosti cenové nabídky byl za každou chybějící položku odečten bod.

Tab. 3.15 Souhrnná analýza konkurentů

Společnost	Celková cena s DPH (s montáží)	Body	Délka reakce na poptávku / hodin	Body	Průměrná dodací lhůta/týden	Body	Komplexnost cenové nabídky	Celkový počet bodů
DEC-PLAST, spol. s r.o.	55 626 Kč	4	72	3	4	9	9	25
GLAS-EUROPLAST s.r.o.	51 807 Kč	7	4,5	7	4	9	8	31
JEKO-okna, s.r.o.	55 797 Kč	3	5,5	6	4,5	8	7	24
Stavební firma Jeník	49 137 Kč	9	23	5	4,5	8	7	29
Pavel Knězek, s.r.o.	55 198 Kč	5	24	4	2,5	10	10	29
PVC okna s.r.o.	52 099 Kč	6	78	2	4	9	10	27
RI OKNA a.s.	52 122 Kč	5	2	9	4,5	8	9	31
OKNA LENIN	45 380 Kč	10	4	8	4,5	8	8	34
ADF PLASTOVÁ OKNA	51 266 Kč	8	1,5	10	2,5	10	7	35

Zdroj: vlastní zpracování

Ze souhrnné analýzy cenových nabídek, je zřejmé, že společnost DEC-PLAST nedosahuje dobrých hodnot. Dosáhla pouhých 25 bodů, jenž společnost řadí až na šesté místo. Pořadí společností je uvedeno v Tab. 3.16.

Tab. 3.16 Umístění společností při srovnání cenových nabídek

Společnost	Celkový počet bodů	Umístění
ADF PLASTOVÁ OKNA	35	1.
AVOS spol. s r.o. - OKNA LENIN	34	2.
GLAS - EUROPLAST s.r.o.	31	3.
RI OKNA a.s.	31	3.
Stavební firma Jeník	29	4.
Pavel Knězek, s.r.o.	29	4.
PVC okna s.r.o.	27	5.
DEC-PLAST, spol. s r.o.	25	6.
JEKO-okna, s.r.o.	24	7.

Zdroj: vlastní zpracování

Problémovou oblastí společnosti DEC-PLAST je především vysoká cena produktů a nízká rychlost při vytvoření cenové nabídky. Při srovnání průměrných dodacích lhůt se společnost umístila na střední příčce. Silnou stránkou společnosti je komplexnost a forma cenové nabídky.

Tab. 3.17 Shrnutí výsledků analýzy cenových nabídek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Komplexnost cenové nabídky 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká cena produktů
<ul style="list-style-type: none"> Dobrá úroveň průměrné dodací lhůty produktů 	<ul style="list-style-type: none"> Pomalá rychlost při tvorbě cenové nabídky
	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečně propracované internetové stránky

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders

Cílem této analýzy je vymezit očekávání zájmových skupin, které mají vliv na společnost DEC-PLAST. Analýza v této práci je rozdělena na dvě části. První část je věnována vymezení zájmových skupin, které mají vliv na tvorbu strategie analyzované společnosti. Druhá část definuje, co jednotlivé zájmové skupiny očekávají od strategie a hodnotí jejich důležitost.

1. část - vymezení zájmových skupin společnosti DEC-PLAST

Zájmové skupiny, které mají vliv na formulaci strategie analyzované společnosti, jsou vlastníci, management, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé a konkurenti.

2. část - zjištění, co jednotlivé skupiny od strategie společnosti očekávají a ohodnocení jejich vlivu a síly

Očekávání jednotlivých zájmových skupin bylo zjištěno pomocí konzultace s jejich zástupci. Očekávání zákazníků bylo vyvozeno z vyplněných dotazníků.

Tab. 3.18 Očekávání zájmových skupin a jejich síla

Zájmová skupina		Očekávání	Hodnocení
Vlastníci	Interní, primární stakeholders	Růst zisku	10
		Rozšíření povědomí o společnosti	
		Zvýšení poptávky po produktech	
Management	Interní, primární stakeholders	Ovládnutí trhu v Moravskoslezském kraji	8
		Stabilní plat	
Zaměstnanci	Interní, primární stakeholders	Růst platů	6
		Možnost vzdělání a profesní růst	
		Dobré pracovní podmínky	
		Zaměstnanecké výhody	
Zákazníci	Externí, primární stakeholders	Snížení ceny produktů	9
		Zrychlení realizace zakázky	
		Vylepšení reklamačního procesu	
		Zkrácení dodacích lhůt	
Dodavatelé	Externí, primární stakeholders	Trvalý odbyt	5
		Dodržování smluvních podmínek	
		Spolehlivost, včasnost plateb	
Věřitelé	Externí stakeholders	Včasná platba závazků	4
		Právo na úrok z dlužné částky	
Konkurenti	Externí, sekundární stakeholders	Snížení podílu na trhu	7
		Snížení konkurenceschopnosti společnosti	

Zdroj: vlastní zpracování

Při formulaci strategie společnosti DEC-PLAST je nutné především brát ohled na očekávání vlastníků, zákazníků a managementu.

3.3.4 Analýza vnitřního okolí

Další oblastí strategické analýzy je analýza vnitřního prostředí. Cílem této interní analýzy je nalézt silné a slabé stránky společnosti DEC-PLAST. V této práci bude provedena pomocí metody VRIO a pomocí BCG matice.

Metoda VRIO

Vnitřní zdroje společnosti budou analyzovány pomocí metody VRIO. Tato metoda je dělí na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Informace byly získány z výročních zpráv společnosti a na základě konzultace s jednatelem. Nejdříve budou jednotlivé zdroje charakterizovány a následně ohodnoceny pomocí metody VRIO. Pokud jsou zdroje pozitivně hodnoceny z hlediska jejich hodnotnosti, vzácnosti, snadnosti napodobení a souladu v organizaci, pak představují pro společnost konkurenční výhodu.

Fyzické zdroje

Dlouhodobý majetek společnosti zahrnuje budovy, stroje, zařízení, pozemky a automobily. Společnost DEC-PLAST vlastní výrobní areál v Příboru, včetně skladů a správních budov. Nedaleko od nich se nachází její obchodní oddělení. Společnost odkoupila po ukončení leasingu několik aut. Jde o dva Mercedesy Sprintery a Renaulty Kangoo. Dále pak vysokozdvizný vozík a VZV Caterpillar. Dalším majetkem společnosti jsou CNC stroje pro všechny výroby, dále pak pro výrobu plastových oken a dveří moderní obráběcí centra a lakovací robot a pro výrobu hliníkových výrobků rohovačka.

Lidské zdroje

Analýzovaná společnost klade velký důraz na kvalifikovanost a odbornou vzdělanost svých zaměstnanců. Ve společnosti pracuje 55 zaměstnanců a jejich průměrná mzda činí 18 889 Kč. Všichni pracovníci pravidelně absolvují školení BOZP a školení na novinky od dodavatelů. Několik zaměstnanců podstupuje pravidelné školení řidičů. Při náboru zaměstnanců na dělnické pozice není požadováno speciální vzdělání, ale stačí výuční list. Na vyšší pozice je nutné středoškolské vzdělání s maturitou a znalost práce na počítači.

Finanční zdroje

Finanční zdroje představují vlastní a cizí zdroje ovlivňující stabilitu a finanční strukturu společnosti. Ke zhodnocení finanční stránky společnosti bylo vypočteno několik poměrových ukazatelů, rentabilita aktiv, vlastního kapitálu, ziskovosti, doba obratu zásob, pohledávek a

závazků, celková likvidita a zadluženost, jejichž hodnoty jsou uvedeny v následující Tabulce 3.19. Informace byly čerpány z výročních zpráv společnosti DEC-PLAST a vzorce a doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů z bakalářské práce autora, která obsahovala rozsáhlou finanční analýzu.

Tab. 3.19 Finanční ukazatele společnosti DEC-PLAST

Ukazatel	Doporučené hodnoty	2013	2014
Rentabilita aktiv (ROA)	10 %	3,88 %	3,13 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	35 - 40 %	4,6 %	6,37 %
Rentabilita tržeb (ROS)	2 - 6 %	2,27 %	2,84 %
DO zásob (dny)	30 dnů	18,2	24,9
DO pohledávek (dny)	48 - 90 dní	157,3	111,04
DO závazků (dny)		46,87	42,14
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	2	4,6
Celková zadluženost	30 - 60%	70,3 %	69,1 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti

Aktiva společnosti přináší zisk, který ale není moc vysoký. **Ziskovost aktiv** během let klesá, zatímco **rentabilita vlastního kapitálu** roste. Její hodnota však není příliš vysoká a zdaleka nedosahuje doporučených hodnot. **Rentabilita tržeb** vyjadřuje, kolik korun zisku společnost vytvoří z 1 Kč tržeb. Její hodnota dosahuje doporučených hodnot. Z **doby obratu zásob** společnosti vyplývá, že průměrně 25 dní jsou zásoby vázány ve společnosti, do jejich spotřeby nebo do jejich prodeje. **Doba obratu pohledávek** společnosti je vysoká a přesahuje doporučené hodnoty. Každá společnost by se měla snažit tuto dobu zkracovat. Z vypočtených hodnot je zřejmé, že společnost musí dlouho čekat na platby od svých zákazníků. **Doba obratu závazků** se pohybuje v rozmezí 40 - 50 dní. Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků. U společnosti DEC-PLAST tomu tak není. **Běžná likvidita** společnosti dosahuje vysokých hodnot a stále stoupá. Lze tedy říci, že společnost je schopna uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnila všechna oběžná aktiva na hotovost. **Celková zadluženost** společnosti DEC-PLAST mírně klesá. Její hodnota je však hodně vysoká a proto společnost může být riziková pro investory a v budoucnosti může mít problém se získáním dalších cizích zdrojů.

Nehmotné zdroje

Společnost si během dvacetiletého působení na trhu vybudovala dobré jméno. Pravidelně inovuje své produkty a snaží se držet krok s neustálými novinkami. Na okna HYBRID má vlastní ochrannou známku, která znemožňuje jejich kopírování konkurencí. Vlastní několik certifikátů, certifikát managementu kvality ISO 9001:2009, certifikát environmentálního managementu ISO 14001:2005 a certifikát Zaručeně česká okna.

Tab. 3.20 Analýza VRIO společnosti DEC-PLAST

	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Hmotné zdroje	ano	ne	nesnadná	ano	dočasná výhoda
Lidské zdroje	ano	ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda
Finanční zdroje	ne	ne	-	-	slabá stránka
Nehmotné zdroje	ano	ne	nesnadná	ano	dočasná výhoda

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zdrojů, které byly v předchozí části charakterizovány, vyplývá pro společnost několik silných a slabých stránek uvedených v Tab. 3.21.

Tab. 3.21 Shrnutí výsledků z analýzy VRIO

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Neustálé vzdělávání pracovníků • Vysoká kvalifikace a vzdělanost pracovníků • Dvacetiletá tradice - dobré jméno společnosti • Ochranná známka na okna HYBRID • Certifikace kvality a environmentálního managementu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká ziskovost • Vysoká zadluženost • Příliš dlouhá doba obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

BCG matice

BCG matice slouží k zhodnocení schopností společnosti. V této práci byl hodnocen sortiment výrobků společnosti DEC-PLAST, zahrnující plastová, dřevěná a hliníková okna. BCG matice byla vytvořena pomocí interních informací společnosti o prodeích výrobků, jejich podílech na tržbách a pomocí poptávkových trendů. Na základě těchto informací a po konzultaci s jednatelem společnosti, byly výrobky rozděleny do jednotlivých segmentů.

V roce **2012** činily celkové tržby za vlastní výkony a služby společnosti DEC-PLAST 90, 2 mil. Kč. Z toho tržby z prodeje výrobků, tedy plastových a dřevěných oken a dveří 41,6 milionů Kč. Tržby za dodávku výrobků včetně montáže činily 48,7 mil. Kč. Oproti roku 2011 poklesly tržby o přibližně 30 %, díky negativní situaci ve stavebnictví.

Tab. 3.22 Tržby společnosti DEC-PLAST

	2011	2012	Podíl na tržbách
Tržby za vlastní výkony a služby	136 mil. Kč	90,2 mil. Kč	Plastová okna 79 % = 32,86 mil. Kč
Tržby z prodeje výrobků - plastová a dřevěná okna	110 mil. Kč	41,6 mil. Kč	
Změna tržeb za vlastní výkony a služby oproti předchozímu roku	x	pokles o 30 %	Dřevěná okna 21 % = 8,74 mil. Kč

Zdroj: výroční zprávy společnosti DEC-PLAST

Z Tab. 3.22 je zřejmé, že vyšší podíl na tržbách společnosti mají plastová okna. Tento trend setrvává i v současnosti, ale podíl dřevěných oken neustále roste. V roce 2013 společnost rozšířila své portfolio produktů o hliníková okna a dveře.

Plastová okna se řadí mezi **bídné psy**. Jedná se o výrobky, které mají nízkou míru růstu trhu a nízký relativní tržní podíl. Neočekává se tedy, že jejich trh bude růst. Nachází se ve fázi zralosti a trh je jimi již přesycen. Díky nižšímu zájmu o plastová okna klesají i jejich ceny. Čeští výrobci jsou nuceni snižovat ceny těchto oken také díky polským prodejčům, jejichž počet v České republice neustále roste a kteří je nabízejí za mnohem nižší ceny. Proto se společnosti na daném trhu snaží získat zákazníky právě pomocí nižších cen a slev.

Zatímco *dřevěná okna* představují **hvězdy**. Společnost by měla do těchto výrobků investovat, protože se předpokládá, že budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku. O dřevěná okna je stále větší zájem a tržby z jejich prodeje rostou, proto by se společnost měla zaměřit především na ně.

Tab. 3.23 BCG matice

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Dřevěná okna - HVĚZDY	Hliníková okna - OTAZNÍKY
Nízká míra růstu		Plastová okna - BÍDNÍ PSI

Zdroj: vlastní zpracování

Hliníková okna společnosti DEC-PLAST lze zařadit mezi **otazníky**. Tyto produkty mají pro společnost velký potenciál. Jejich tempo růstu je vysoké, avšak tržní podíl nízký. Záleží na společnosti, zda do nich bude dále investovat nebo jejich výrobu přerušit.

3.3.5 Analýza spokojenosti zákazníků

V této části bude provedena analýza spokojenosti zákazníků společnosti DEC-PLAST. Konkurenceschopnost společnosti závisí také na názorech zákazníků a jejich spokojenosti. Ke zjištění spokojenosti zákazníků byl využit elektronický dotazník, umístěný na internetových stránkách společnosti. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 5.

Analýzovaný vzorek zahrnoval sedmdesát pět respondentů. Získané odpovědi byly zanalyzovány a byly z nich vyvozeny závěry. Některé z odpovědí zákazníků jsou pro ukázkou, uvedeny v přílohách č. 6 a 7. Dotazník umístěný na internetových stránkách společnosti je tvořen čtyřmi částmi. V jeho úvodu zákazník vyplňuje několik základních informací, své jméno a příjmení, město a rok realizace zakázky. Druhá část je tvořena jedenácti tvrzeními,

hodnotícími úroveň realizovaných činností společnosti. Jejich stupeň plnění je hodnocen na bodové škále od 1 do 5 (1 - výborně; 5 - nedostatečně). Pokud daná zakázka neobsahovala uvedenou činnost, respondent označil odpověď 0. Třetí část dotazníku je tvořena otázkou: „Odkud se zákazník o společnosti DEC-PLAST dozvěděl?“. Při jejím vyplnění zákazníci mohli zvolit více možností, které jsou v dotazníku definovány. Poslední část obsahuje volný prostor k vyjádření vlastního názoru. Každý respondent zde může vyjádřit své návrhy na zlepšení a zkvalitnění služeb společnosti a také pozitivní a negativní postřehy, které při realizaci zakázky zaznamenal.

Zpracování dat

Ke zpracování dat byl využit Microsoft Office Excel. Tento program byl využit i ke grafickému znázornění získaných výsledků. Odpovědi respondentů byly získány od jednatele společnosti.

Hodnocení spokojenosti zákazníků

Následující část se zaměřuje na spokojenost zákazníků a postupně hodnotí uvedené tvrzení v elektronickém dotazníku.

1. Spokojenost s produktem

Dle Grafu 3.5 jsou respondenti s produkty společnosti velmi spokojeni. Osmdesát čtyři procent zákazníků ohodnotilo produkty nejlepší známkou. Pouhé čtyři procenta známkou nedostatečnou.

Graf. 3.5 Odpovědi respondentů – Spokojenost s produktem



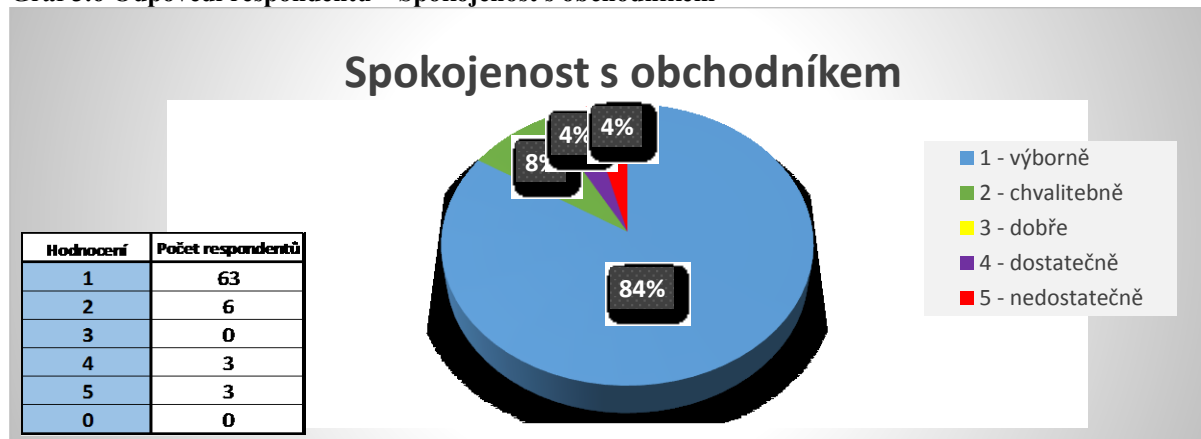
Zdroj: vlastní zpracování

Z toho vyplývá, že produkty společnosti jsou kvalitní, že jsou pro zákazníky vyhovující a nevyžadují radikální změny.

2. Spokojenost s obchodníkem

Druhé z definovaných tvrzení je zaměřeno na spokojenost zákazníků s obchodníkem (prodejcem).

Graf 3.6 Odpovědi respondentů – Spokojenost s obchodníkem



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět, na Grafu 3.6, 84 % z dotázaných zákazníků jsou s přístupem a službami prodejce společností nadmíru spokojeni.

3. Spokojenost se zaměřovacím technikem

Spokojenost se zaměřovacím technikem byla zjišťována pomocí tvrzení č. 3. Získané výsledky jsou shrnuty v Grafu 3.7. Většina zákazníků hodnotila toto kritérium jako výborné. Pouhých 9 % respondentů uvedlo nedostatečnou úroveň. Šest zákazníků z analyzovaného vzorku tuto činnost od společnosti DEC-PLAST nevyužila.

Graf. 3.7 Odpovědi respondentů – Spokojenost se zaměřovacím technikem



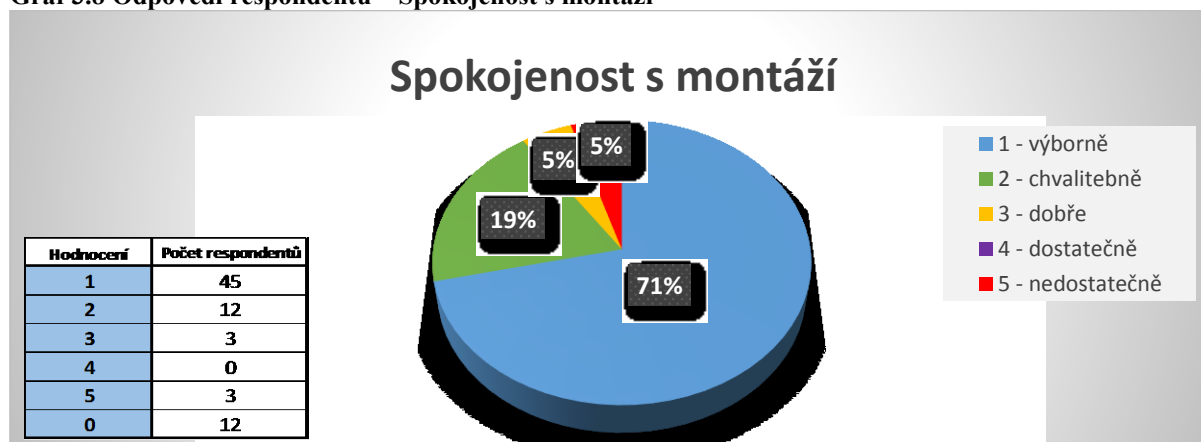
Zdroj: vlastní zpracování

4. Spokojenost s montáží

Další oblastí dotazníku byla spokojenost s montáží. Montáž patří mezi nejdůležitější součást celé výměny otvorových výplní, ať už se jedná o novostavby, rekonstrukce nebo

předsazenou montáž, určenou pro domy v pasivním nebo nízkoenergetickém standardu. Jedná se o správné ustavení okna, jeho přikotvení a zapěnění.

Graf 3.8 Odpovědi respondentů – Spokojenost s montáží



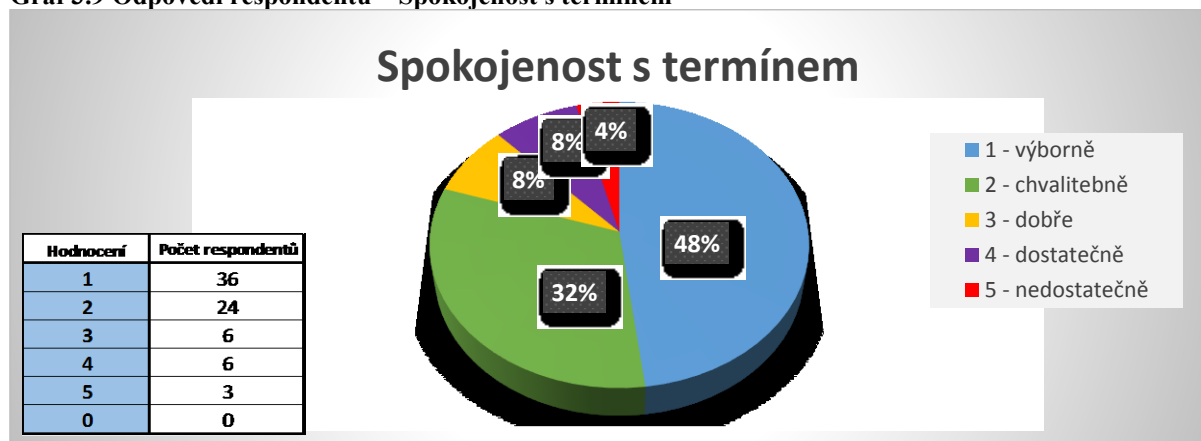
Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů označila úroveň montáže jako výbornou a chvalitebnou. Tato skutečnost je zobrazena na Grafu 3.8. Pouze při několika zakázkách byla úroveň montáže označena jako nedostatečná. Dvanáct zákazníků montáž od společnosti DEC-PLAST nevyužilo.

5. Spokojenost s termínem

Další část dotazníku byla zaměřena na spokojenost s termínem zakázky. Jak lze vidět, na Grafu 3.9, s termínem realizace zakázky respondenti nebyli spokojeni, ve srovnání s předchozími oblastmi.

Graf 3.9 Odpovědi respondentů – Spokojenost s termínem



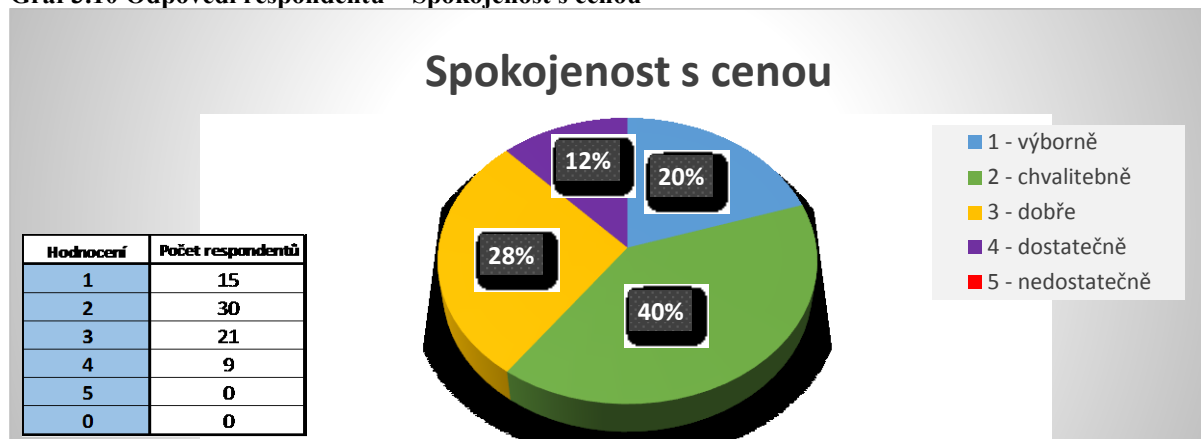
Zdroj: vlastní zpracování

Pouhých 48 % z celkového vzorku respondentů bylo s termínem zakázky velice spokojeno. Většině dotázaným však přišel termín realizace zdlouhavý.

6. Spokojenost s cenou

Další problémovou oblastí společnosti je podle vyhodnocení dotazníku vysoká cena produktů. Pouhých 20 % bylo s cenou produktů společnosti DEC-PLAST spokojeno, ostatním přišla příliš vysoká.

Graf 3.10 Odpovědi respondentů – Spokojenost s cenou



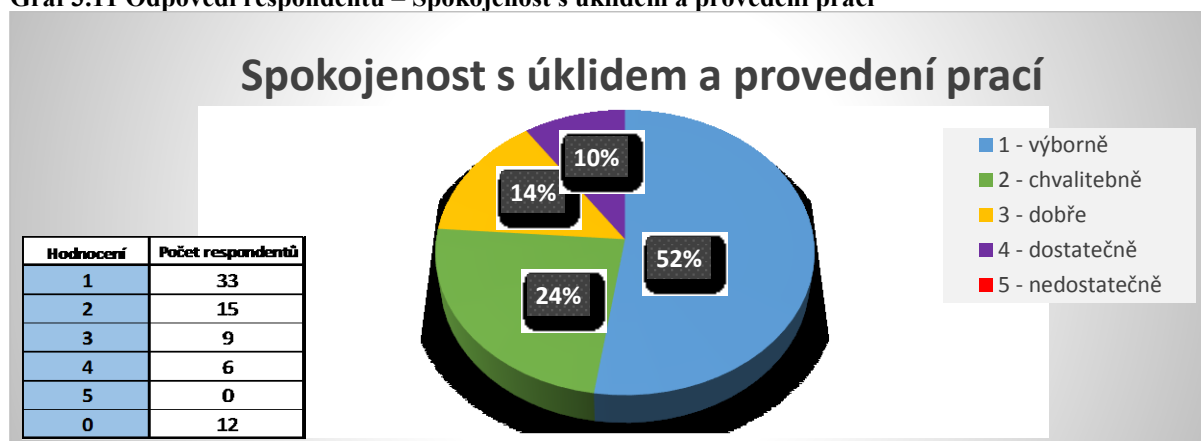
Zdroj: vlastní zpracování

Podle Grafu 3.10 lze tedy soudit, že zákazníci s cenou nabízených produktů nejsou spokojeni. Tato skutečnost může vést k přechodu zákazníků ke konkurenci.

7. Spokojenost s úklidem po provedení prací

Společnost nabízí po montáži oken také úklid. Proto další oblast dotazníku je zaměřena na spokojenost s úklidem a provedení prací. Získané výsledky jsou shrnuty v následujícím Grafu 3.11.

Graf 3.11 Odpovědi respondentů – Spokojenost s úklidem a provedení prací



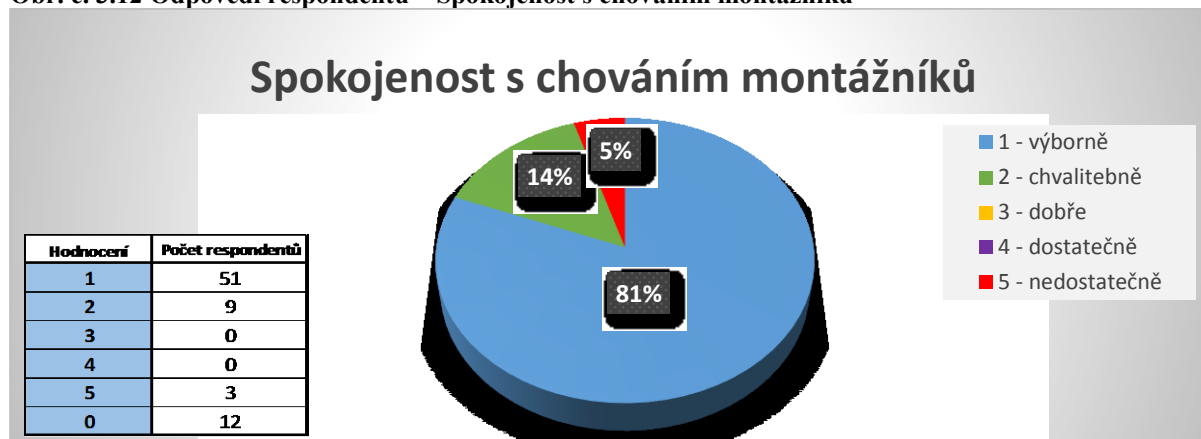
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 52 % zákazníků bylo spokojeno. Dvanáct zakázek bylo realizováno bez konečného úklidu. Ostatní zákazníci hodnotili tuto oblast jako chvalitebnou, dobrou a dostačující.

8. Spokojenost s chováním montážníků

Při realizaci zakázky je také důležité chování montážníků. Zákazníci byli s chováním montážníků nadmíru spokojeni. Pouze tři zákazníci uvedli, že chování montážníků bylo špatné. Procentuální vyjádření jednotlivých odpovědí je zobrazeno na Grafu 3.12.

Obr. č. 3.12 Odpovědi respondentů – Spokojenost s chováním montážníků



Zdroj: vlastní zpracování

9. Spokojenost se zednickými pracemi

Na Grafu 3.13 jsou shrnuty odpovědi týkající se spokojenosti zákazníků se zednickými pracemi. Na přání zákazníka společnost nabízí zednické zapravení oken. Jedná se o poslední fázi celkové dodávky a výměny otvorových výplní. Po ukončené montáži je již tvrdá pěna ořezána a zničené ostění zapraveno.

Graf 3.13 Odpovědi respondentů – Spokojenost se zednickými pracemi



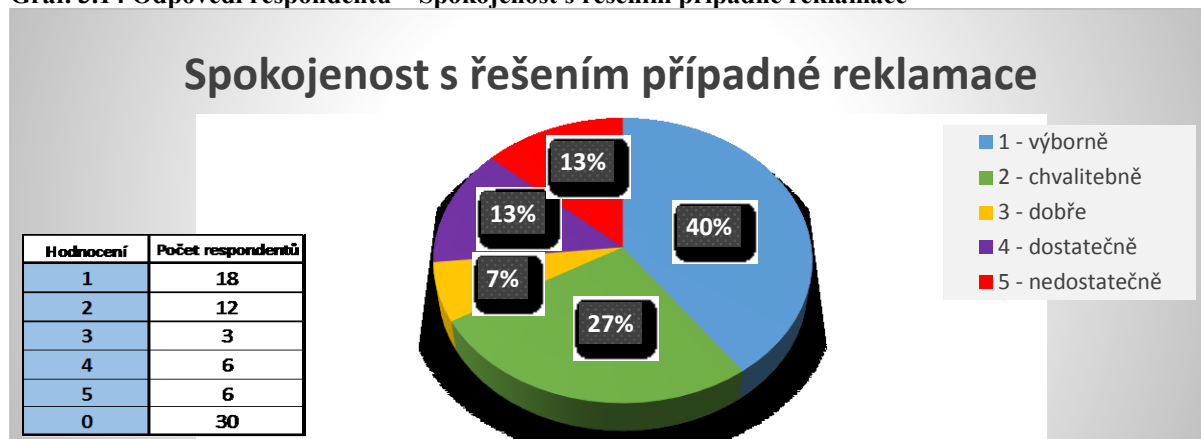
Zdroj: vlastní zpracování

Výborné hodnocení uvedlo 75 % respondentů. Zednické zapravení však využívá pouze menší polovina zákazníků.

10. Spokojenost s řešením případné reklamace

Další problematickou oblastí, která vyplynula z odpovědí zákazníků, jsou reklamace. Případnými reklamacemi se zabývá servisní oddělení a jsou vyřizovány dle platného reklamačního řádu a smlouvy o dílo.

Graf. 3.14 Odpovědi respondentů – Spokojenost s řešením případné reklamace



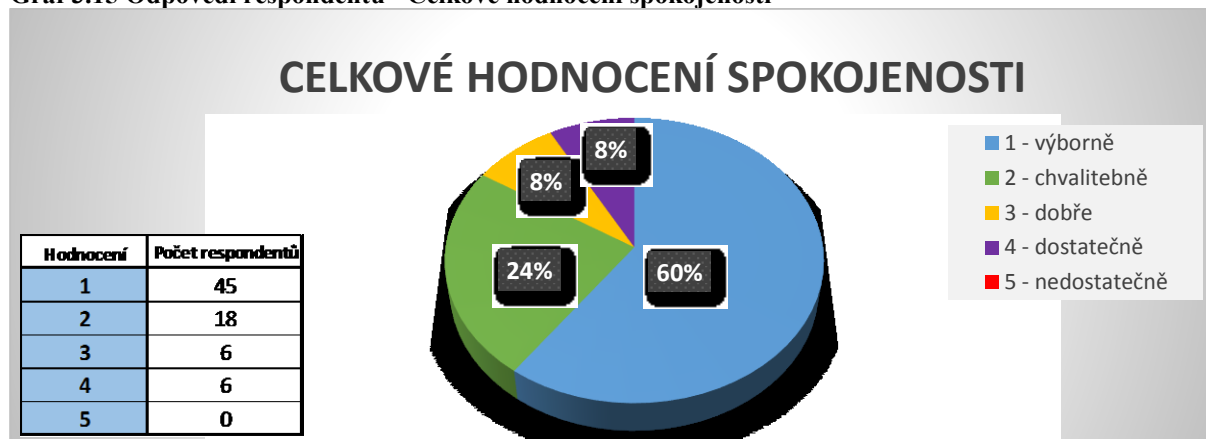
Zdroj: vlastní zpracování

Tato oblast byla hodnocena spíše negativně, jak lze vidět na Grafu 3.14. Dvanáct respondentů bylo s reklamacemi přímo nespokojeno.

11. Celková známka naší firmy

Jedenácté tvrzení se týkalo celkového hodnocení spokojenosti. Graf 3.15 uvádí průměr hodnocení jednotlivých oblastí dotazníku. Lze vidět, že 60 % zákazníků ohodnotilo realizaci zakázky jako výbornou a 18 % zvolilo hodnocení chvalitebné. Zbýlých 16 % bylo z realizací zakázky společností DEC-PLAST nespokojeno.

Graf 3.15 Odpovědi respondentů - Celkové hodnocení spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

Odkud jste se o nás dozvěděli?

Třetí část dotazníku je zaměřena na komunikační kanály, pomocí kterých se zákazníci o společnosti dozvěděli. Jedná se o uzavřenou otázku, která má definované odpovědi. Společnost zvolila osm variant odpovědí, o kterých se domnívala, že budou nejčastější. Jedná se o televizi, rádio, leták, billboard, noviny, internet a doporučení. Pokud se zákazník dozvěděl o společnosti jinou cestou, mohl zvolit poslední variantu jinak. Zákazník mohl volit i více odpovědí najednou.

Graf 3.16 Typy komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět z Grafu 3.16 nejvíce zákazníků se o společnosti dozvědělo z Internetu. Dále pak na základě doporučení anebo jiným způsobem. Komunikační kanály rádio, leták, billboard a noviny přilákaly jen několik málo zákazníků. Lze tedy tvrdit, že jsou neúčinné.

Poradte nám

Poslední část dotazníku je tvořena otevřenou otázkou, kde jsou zákazníci vyzváni k vyjádření svého vlastního názoru. Zákazník zde může uvést návrhy na zlepšení a zkvalitnění služeb společnosti DEC-PLAST a pozitivní nebo negativní postřehy, které získal při realizaci zakázky. Této možnosti využilo jen několik málo zákazníků. Příčinou může být nedostatek času a malá motivace. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo několik pozitiv a negativ, které jsou uvedeny v Tab. 3.24 a společnost by se na ně měla také zaměřit.

Tab. 3.24 Pozitivní a negativní postřehy zákazníků

Zjištěná pozitiva	Zjištěná negativa
vstřícný přístup pracovníků	špatné zaměření výrobků
spokojenost s prací dělníků	velmi dlouhá doba dodání nového výrobku
příkladná spolupráce	špatná komunikace
vysoká kvalita oken	nejasná smlouva
	nespokojenost se sítí proti hmyzu (nesedí na okno)
	absence některých krytek od šroubků
	problém s řešením reklamace

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků

Z odpovědí sedmdesáti pěti respondentů, získaných z elektronického dotazníku umístěného na internetových stránkách společnosti DEC-PLAST, vyplynulo několik nových poznatků. Společnost poskytuje zákazníkům kvalitní produkty a služby, zahrnující zaměřovací, zednické práce a montáž. S těmito oblastmi jsou zákazníci nadmíru spokojeni. Problémovými oblastmi, ke kterým mají zákazníci výhrady, jsou především cena produktů, termín realizace zakázky a reklamace.

Nejčastěji využívaným komunikačním kanálem, pomocí kterého se zákazníci dozvěděli o společnosti DEC-PLAST a jejich produktech, je především Internet. Zákazníci poptávají její produkty a služby také na základě doporučení anebo jiným způsobem.

Tab. 3.25 Souhrnné výsledky získané vyhodnocením dotazníku spokojenosti zákazníků

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní produkty	<ul style="list-style-type: none">• Vysoká cena produktů
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní, pečlivá práce dělníků	<ul style="list-style-type: none">• Problémová reklamace
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní provedení montáže, zaměřovacích a zednických prací	<ul style="list-style-type: none">• Pomalá realizace zakázek
<ul style="list-style-type: none">• Vstřícní a vzdělaní zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">• Delší doba dodání nových produktů
	<ul style="list-style-type: none">• Neúčinnost komunikačních kanálů (billboardy, reklama v rádiu)

Zdroj: vlastní zpracování

Z vlastních názorů a poznatků několika zákazníků vyplynulo, že společnost disponuje kvalitním, vstřícným personálem a kvalitními produkty. Na druhé straně se u několika zákazníků vyskytly problémy. Jedná se o problémy s řešením reklamace, špatným zaměřením oken, v komunikaci se zaměstnanci a velmi dlouhou dobou dodání nových oken.

3.4 SWOT analýza

Po zpracování strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, srovnání cenových nabídek konkurence a vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků vyšly najevo silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vyplynuly z vnitřní analýzy, příležitosti a hrozby z analýzy vnější. Všechny zjištěné faktory jsou zaznamenány v Tab. 3.26.

Je důležité, aby se společnost zaměřila na rozvoj svých silných stránek a utlumení slabých stránek. Také by měla být neustále připravena na potenciální příležitosti a hrozby.

Tab. 3.26 SWOT analýza společnosti DEC-PLAST

Silné stránky	Slabé stránky
rozsáhlá nabídka produktů a služeb	vysoká cena produktů
vysoká kvalita produktů	problémové reklamace
elegantní design, široké spektrum materiálů a barev	pomalá realizace zakázek
dlouhá životnost oken a dveří	pomalá reakce na poptávku zákazníků (při tvorbě cenové nabídky)
kvalitní provedení montáže, zaměřovacích a zednických prací	delší doba dodání nových výrobků
velké zkušenosti z realizací zimních zahrad	neúčinnost využívaných komunikačních kanálů (billboardy, reklama v rádiu)
zdarma obsáhlá cenová nabídka	nedostatečně propracované internetové stránky
držení certifikátu kvality	nízká ziskovost
dvacetiletá tradice	vysoká zadluženost
nízká fluktuace pracovníků	dlouhá doba obratu pohledávek
neustálé vzdělávání zaměstnanců	
vysoká kvalifikace a odbornost pracovníků	
program Zelená úsporám	
zdarma telefonní a písemná komunikace s pracovníky společnosti	
Příležitosti	Hrozby
růst celkového počtu obyvatel v ČR	pokles obyvatelstva v produktivním věku - růst počtu seniorů
růst HDP - ekonomika ve fázi oživení	pokles počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji
nízká míra inflace	neustálá změna zákonů
růst mezd obyvatel	rostoucí konkurence v odvětví
růst indexu stavební produkce	možnost založení s.r.o. za 1 Kč
vývoj nových technologií	nespolehlivost dodavatelů
rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací	podobnost sortimentu s konkurencí
možnost využití dotací z Evropské unie	vstup zahraničních konkurentů na český trh (zejména polští prodejci)
možnost výběru dodavatele	vysoký počet konkurentů v Moravskoslezském kraji
neexistence substitutů	převis nabídky nad poptávkou
	cenová orientace zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z provedených analýz

Je potřeba si uvědomit důležitost jednotlivých faktorů. Faktory byly nejdříve kriticky zredukovány a konzultovány s vedením společnosti a následně ohodnoceny pomocí bodů a vah.

Body vyjadřují stupeň vlivu jednotlivých faktorů na strategický záměr společnosti. Byly voleny na bodové škále od 1 - 4, kdy jedna představuje nízký stupeň vlivu, dvě střední, tři nadprůměrný a čtyři nejvyšší. Váha byla určena na základě srovnání faktorů z jednotlivých oblastí, podle jejich obecné důležitosti na trhu oken a dveří. Srovnání jednotlivých faktorů v rámci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je uvedeno v příloze č. 8. Ohodnocení faktorů po vynásobení vah a bodů je uvedeno v Tabulce 3.27.

Tab. 3.27 Ohodnocení faktorů

Označení	Faktor	Váha	Body	Součin
Silné stránky				
S1	rozsáhlá nabídka produktů a služeb	0,11	3	0,33
S2	vysoká kvalita produktů	0,16	4	0,64
S3	kvalitní provedení montáže, zaměřovacích a zednických prací	0,16	4	0,64
S4	elegantní design, široké spektrum materiálů a barev	0,04	3	0,12
S5	dlouhá životnost oken a dveří	0,13	4	0,52
S6	zdarma obsáhla cenová nabídka	0,02	3	0,06
S7	držení certifikátu kvality	0,11	2	0,22
S8	dvacetiletá tradice	0,07	2	0,14
S9	nízká fluktuace pracovníků	0,04	2	0,08
S10	vysoká kvalifikace a odbornost pracovníků	0,16	4	0,64
celkem				3,39
Slabé stránky				
W1	vysoká cena produktů	0,17	4	0,68
W2	problémové reklamace	0,02	3	0,06
W3	pomalá realizace zakázek	0,04	2	0,08
W4	pomalá reakce na poptávku zákazníků (při tvorbě cenové nabídky)	0,02	2	0,04
W5	delší doba dodání nových výrobků	0,15	2	0,3
W6	neúčinnost využívaných komunikačních kanálů (billboardy, reklama v rádiu)	0,14	4	0,56
W7	nedostatečně propracované internetové stránky (chybí katalog produktů, málo propracovaný poptávkový formulář, zmatenost)	0,15	4	0,6
W8	nízká ziskovost	0,14	4	0,56
W9	vysoká zadluženost	0,09	4	0,36
W10	dlouhá doba obratu pohledávek	0,09	3	0,27
celkem				3,51
Příležitosti				
O1	růst počtu obyvatel v ČR	0,08	3	0,24
O2	růst HDP - ekonomika ve fázi oživení	0,07	2	0,14
O3	nízká míra inflace	0,04	2	0,08
O4	růst mezd obyvatel	0,13	3	0,39
O5	růst indexu stavební produkce	0,16	4	0,64
O6	vývoj nových technologií	0,16	4	0,64
O7	rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací	0,16	4	0,64
O8	možnost využití dotací z Evropské unie	0,14	3	0,42
O9	možnost výběru dodavatele	0,04	2	0,08
O10	neexistence substitutů	0,02	2	0,04
celkem				3,31
Hrozby				
T1	pokles obyvatelstva v produktivním věku - růst počtu seniorů	0,03	3	0,09
T2	pokles počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji	0,07	2	0,14
T3	neustálá změna zákonů	0,01	2	0,02
T4	rostoucí konkurence v odvětví	0,13	3	0,39
T5	nespolehlivost dodavatelů	0,07	2	0,14
T6	podobnost sortimentu s konkurencí	0,08	2	0,16
T7	vstup zahraničních konkurentů na český trh (zejména polští prodejci)	0,16	4	0,64
T8	vysoký počet konkurentů v Moravskoslezském kraji	0,16	3	0,48
T9	převis nabídky nad poptávkou	0,16	3	0,48
T10	cenová orientace zákazníků	0,14	4	0,56
celkem				3,10

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy lze soudit, že hlavními **silnými stránkami společnosti** jsou vysoká kvalita produktů a kvalitní provedení montáže, zaměřovacích a zednických prací. Dalšími klady je vysoká kvalifikace a odbornost zaměstnanců a dlouhá životnost oken a dveří. **Největší slabou stránkou společnosti** je vysoká cena produktů, nedostatečně propracované internetové stránky, neúčinnost využívaných komunikačních kanálů a nízká ziskovost.

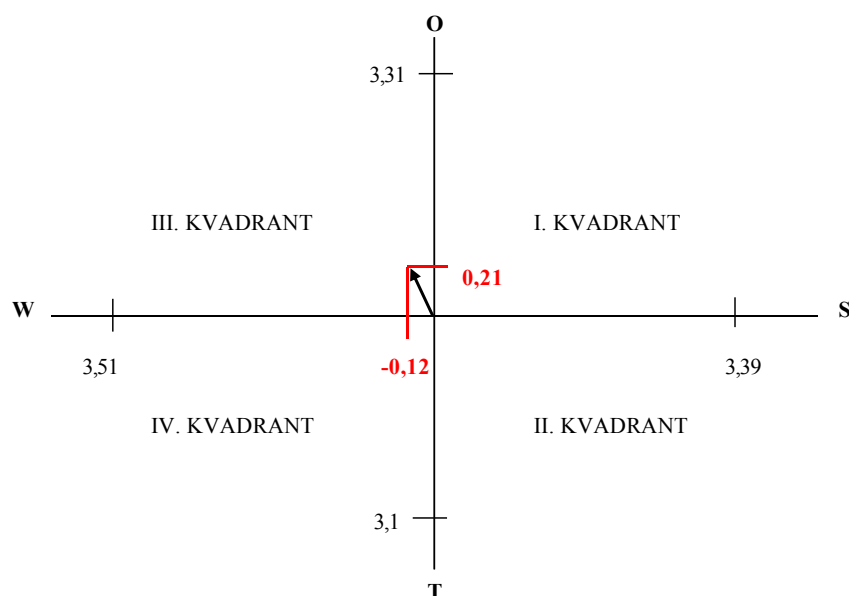
Největšími příležitostmi pro společnost je především rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací, růst indexu stavební produkce, vývoj nových technologií a možnost využití dotací z Evropské unie. Na tyto příležitosti by se společnost DEC-PLAST měla zaměřit a snažit se je co nejlépe využít. Na druhé straně je společnost ohrožena celou řadou hrozeb. **Největšími hrozbami** na trhu oken a dveří je především vstup velkého množství zahraničních prodejců, zejména polských, kteří nabízejí produkty levněji. Dalším ohrožením je skutečnost, že zákazníci si vybírají okna a dveře především podle ceny. Problémem je vysoký počet konkurentů v Moravskoslezském kraji, převis nabídky nad poptávkou a neustálý růst konkurence v odvětví.

Následně je vytvořena SWOT matice, která se skládá ze čtyř kvadrantů. Po odečtení bodového hodnocení silných a slabých stránek a příležitosti a hrozeb vyjde najevo umístění společnosti DEC-PLAST.

$$S - W = -0,12$$

$$O - T = 0,21$$

Graf. 3.17 SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování

SWOT matice společnosti DEC-PLAST je zobrazena v Grafu 3.17. Je z něj zřejmé, že společnost DEC-PLAST čelí velkému množství slabých stránek, avšak na trhu má mnoho příležitostí. Jedná se o **Turnaroud strategii** „max - min“, jejímž předpokladem je překonání slabých stránek pomocí maximalizace příležitostí.

4 Návrhy pro společnost

V této kapitole bude zhodnocen současný stav společnosti DEC-PLAST a navrženy nejvhodnější strategie ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Současná situace společnosti DEC-PLAST

Ze souhrnné SWOT analýzy vyplynuly nejdůležitější faktory, ovlivňující společnost DEC-PLAST, na jejichž základě bude formulována strategie. Je zřejmé, že se jedná o společnost s dlouhodobou tradicí a dobrým jménem. Přednostmi společnosti jsou především kvalitní produkty a služby, jejich dlouhá životnost a vysoce kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci. Společnost má však i celou řadu slabých stránek. Jedná se o vysokou cenu produktů, nízkou ziskovost, neúčinnost využívaných komunikačních kanálů a nedostatečně propracované internetové stránky.

Společnost působí na trhu oken a dveří, který v současnosti poskytuje řadu příležitostí, ale i hrozeb. Současným problémem, se kterým se potýká, je příchod zahraničních konkurentů, kteří nabízejí své produkty výrazně levněji. Tržby společnosti DEC-PLAST klesají, jelikož celá řada zákazníků se rozhoduje především podle ceny a přechází k levnějším konkurentům. Prostředí, ve kterém společnost působí, však nabízí celou řadu příležitostí. Mezi největší lze zařadit rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací, vývoj technologií, růst indexu stavební produkce a možnost využití dotací z Evropské unie.

Volba strategie

Dle přání vlastníků společnosti bude strategie zaměřena především na komunikaci a ceny. Dnešní doba klade velké nároky na společnost, a proto je důležité, aby společnost DEC-PLAST nabízela kvalitní výrobky a kvalitně provedené služby za dobrou cenu, a aby na daném trhu byla dostatečně známá. Již v předchozí kapitole ji bylo doporučeno využívat **Turnaroud strategii**, tedy ať se snaží překonat své slabé stránky pomocí maximalizace příležitostí. Z toho vyplývá, aby se hlavně zaměřila na komunikační a cenovou strategii, které budou navrženy níže.

4.1 Komunikační strategie

Dle Pattiho a Frezerema si společnost volí marketingovou komunikaci pomocí osmi přístupů, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Společnost DEC-PLAST by měla využívat

strategii image značky a positioningu, tedy budovat image značky a něčeho ojedinělého, co společnost odliší od konkurence. Měla by propagovat zejména vysokou kvalitu svých produktů a služeb, jejich dlouhou životnost a zaměřit se na prodej hybridních oken, chráněných průmyslovým vzorem, které nevyrábí žádná jiná společnost.

Společnost DEC-PLAST by se měla zaměřit na zviditelnění se na trhu, efektivněji využívat komunikační nástroje, zvolit takový druh reklamy, který by nebyl moc nákladný a zároveň oslovil široké množství lidí a firem. Měla by se zaměřit především na příležitosti, které jí vnější okolí nabízí a efektivně je začít využívat. Jde o nové komunikační technologie, celosvětově rozšířený internet, mobilní síť a aplikace, které jsou pro zviditelnění společnosti na trhu oken a dveří klíčové.

Společnost využívá a investuje peníze do komunikačních nástrojů, které jsou z hlediska přilákání zákazníků málo účinné. Jedná se o billboardy kolem cest a také reklamu v rádiu. Většina zákazníků se o společnosti dovídá pomocí internetových stránek a na základě doporučení, proto by se společnost měla zaměřit zejména na tuto oblast.

Reklama

Reklama je jedním z nejvíce využívaných nástrojů komunikačního mixu. V této oblasti by společnost měla vylepšit portfolio svých komunikačních nástrojů. Cílem společnosti je do dvou měsíců vylepšit internetové stránky a jejich propagaci, a díky tomu do konce roku 2015 zvýšit jejich návštěvnost o více jak 50 %. Kroky potřebné k dosažení tohoto cíle jsou uvedeny níže.

- **Vylepšení internetových stránek**

Společnost by se měla zejména zaměřit na vylepšení svých internetových stránek, jelikož jsou hlavním komunikačním nástrojem, sloužícím k přilákání zákazníků. Na základě provedených analýz v této práci, společnost již začala zvažovat jejich proměnu. Na základě analýzy konkurence a po zhlédnutí internetových stránek společnosti, bylo vytvořeno několik návrhů na jejich zlepšení.

1) SEO optimalizace

Společnost DEC-PLAST by měla začít využívat SEO optimalizaci, která slouží k zviditelnění subjektů ve vyhledávačích, díky klíčovým slovům využitým na stránkách. Jejím hlavním cílem je posun společnosti v nejvyužívanějších internetových vyhledávačích Seznam a Google na přední místa, který zaručuje zvýšení počtu návštěvníků internetových stránek a

posílení pozice značky. Společnost má velké možnosti výběru při volbě poskytovatele této služby. Při zvolení dané společnosti, tým profesionálních programátorů a analytiků přetvoří web společnosti tak, aby dokázal komunikovat s vyhledávacími roboty a umožnil společnosti zaujmout jednu z prvních pozic. Kroky SEO optimalizace jsou znázorněny v Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Kroky SEO optimalizace

1. krok - Analýza klíčových slov	2. krok - Přeprogramování webu na základě SEO standardů, naplnění stránek kvalitním obsahem	3. krok - Předběhnutí konkurence	4. krok - Hlídaní, zlepšování výsledků optimalizace
Volba klíčových slov a frází, pomocí statistik a nástrojů pro jejich návrh	Změna webu do podoby, která je pro roboty vyhledávačů nejlepší	Vytvoření povědomí na internetu (zpětné odkazy na stránky), tak aby vyhledávače rozpoznaly tento web jako vhodný pro umístění na první stránce	SEO je nekončící proces, proto by se web měl neustále vylepšovat, na základě statistik návštěvnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Je důležité, aby společnost zainvestovala do této optimalizace, jelikož na trhu oken a dveří je přebytek nabídky a zákazníci při vyhledávání produktů většinou prohlédnout několik prvních odkazů na vyhledávacích a následně se rozhodují o koupi. Cenu SEO služeb nelze přesně stanovit, liší se podle zvolených poskytovatelů a nabízených služeb, jejichž výběr společnost musí provést poctivě a s rozvahou. Výsledky této optimalizace se dostaví obvykle do jednoho až dvou měsíců.

2) Forma internetových stránek

Při tvorbě nových stránek společnosti je důležité prezentovat její kladné stránky, kterými jsou především vysoká kvalita, široký sortiment produktů a služeb, jejich dlouhá životnost a vysoká kvalifikace a odbornost pracovníků. Důležitá je přehlednost stránek a jejich obsahová náplň, která musí poskytovat zákazníkům všechny potřebné informace ke koupi produktů. Největší důraz by měl být kladen na dřevěná okna a dveře a na novinku na současném trhu, hybridní okna a dveře. Při kombinaci těchto doporučení a SEO optimalizace mohou vzniknout kvalitní a přehledné stránky, které přilákají celou řadu zákazníků.

3) Vytvoření nového poptávkového formuláře

Současný poptávkový formulář společnosti je velice strohý a obsahuje oblasti pro vyplnění kontaktu, soubory k odeslání a prostor pro uvedení poptávaných oken. U konkurentů je propracovanější a zahrnuje produkty, které společnosti nabízejí, možnost výběru konkrétních materiálů, barev a činností, ze kterých si zákazník může pohodlně vybrat. Jedná se o přehlednější a i pro laika jednodušší variantu, která usnadňuje výběr. Díky tomuto vylepšení

poptávkových formulářů a využití vhodného softwarového programu, lze dosáhnout zrychlení přípravy cenové nabídky pro potenciální zákazníky společnosti.

Doporučení: vložit možnost výběru typů oken a dveří a ostatních produktů (s obrázky pro lepší představivost), jejich vlastností (typ profilu, zasklení, barvy...) a poptávaných služeb, které mají být realizovány společností, ponechání prostoru pro poznámky.

4) *Vložení katalogu výrobků*

Společnost nemá katalog výrobků, který by sloužil zákazníkům jako náhled do širokého portfolia produktů společnosti. Měla by katalog vytvořit a využívat jej jak v tiskové podobě, na pobočce obchodního oddělení v Příboru, tak v elektronické formě na internetových stránkách. Díky němu by si zákazník mohl pohodlně prohlédnout celý sortiment výrobků společnosti, udělat si o ni celkovou představu a vybrat si podle svého přání. Katalog by mohl sloužit i jako prezentační materiál na akcích spojených s podporou prodeje společnosti. Je důležité, aby byl každý rok aktualizován.

Doporučení: forma katalogu - 1. strana - obálka; 2. strana - krátké představení společnosti a poslání společnosti; další strany - okna, dveře, zimní zahrady (jejich fotky, vlastnosti, výhody); následně reference a kontakty

4.2 **Cenová strategie**

Druhou oblastí, na kterou je tato práce na základě přání jednatele společnosti zaměřena, je cenová strategie. Zákazníci na trhu oken a dveří nakupují produkty především na základě ceny. Je proto důležité, aby společnost DEC-PLAST dokázala cenově konkurovat. Cílem v této oblasti je cenová konkurenceschopnost a zavedení kvalitní cenové strategie, která by přinesla společnosti zvýšení zisku o více jak 30 % během roku 2015. Z provedených analýz je zřejmé, že společnost nabízí kvalitní produkty, avšak za vyšší cenu než její konkurence. V současnosti jsou jejím hlavním problémem zahraniční prodejci, zejména polští, kteří prodávají své produkty za nejnižší ceny. Díky nim řada českých výrobců oken a dveří na českém trhu krachují.

Cena produktů společnosti je vypočítána na základě nákladů. Příležitostí pro společnost je **malá vyjednávací schopnost dodavatelů**. Měla by se pokusit dohodnout se se svými dodavateli na nižších cenách s příslibem stálé spolupráce a pravidelného odběru. Při nespokojenosti s některým dodavatelem je důležité, aby společnost detailně zhodnotila nabídky jiných dodavatelů na trhu a vybrala tu nejlepší, jak z hlediska kvality tak ceny. Společnost není spokojená s dodavatelem skla, společností AGC, která neplní dohodnuté termíny a kvalita jejich

produktů postupně upadá. Společnost by neměla dlouho čekat na jejich změnu, ale provést ji co nejrychleji a na základě detailní analýzy dodavatelů vybrat toho nejlepšího.

Při určování ceny produktů je důležité, aby společnost vycházela ze součtu všech nákladů na daný produkt, jejichž výše představuje minimální hranici, pod kterou by neměla jít. Při stanovení ceny by však měla brát ohled i na ceny konkurence, které by pravidelně měla zjišťovat, například pomocí Mystery Shoppingu a na postoje a očekávání zákazníků. Je důležité, aby pravidelně vyhodnocovala jejich spokojenost pomocí elektronického dotazníku.

Z BCG matice vyplývá, že hlavními produkty, které pro společnost představují nejvyšší potenciál, jsou dřevěná a hliníková okna. Prodejců plastových oken je na českém trhu celá řada a zájem zákazníků o tyto produkty v současnosti klesá. Dřevěná okna se řadí mezi hvězdy, u kterých se předpokládá, že v budoucnosti pro společnost budou hlavním zdrojem zisku. Právě o ně je stále větší zájem, podíl tržeb společnosti z jejich prodeje neustále roste a společnost by se měla zaměřit právě na ně. Konkurenčních prodejců dřevěných oken je výrazně méně než u plastových. Hliníková okna jsou nejdražší a jsou využívány především ve veřejných objektech, školách, úřadech, nemocnicích a bankách. Lze je využít i pro soukromé objekty, avšak to není příliš časté.

Nejdůležitějšími produkty, které mohou přilákat zákazníky, jsou dřevěná okna a dveře, u kterých společnost může zvolit vyšší cenu, avšak musí investovat vysoké náklady do jejich propagace a snažit se přilákat zákazníky na základě jejich vysoké kvality, užitných vlastností a elegantního designu. Dle Kotlerovy cenové strategie podle ceny a kvality, se jedná o strategii získání **mimořádné ceny**.

Společnosti je doporučeno, aby u plastových oken začala využívat **strategii vysoké hodnoty**, tedy nabízela vysoce kvalitní produkty za střední cenu. Tedy jejich vysokou cenu, která je většinou vyšší než u konkurence, mírně snížila. Nemělo by se však jednat o velký pokles ceny, jelikož výrobní náklady nejdou příliš snížit.

Speciálním, nejnovějším výrobkem společnosti jsou hybridní okna a dveře, na které má vlastní užitný vzor. Ten zaručuje, že jej nebude vyrábět nikdo jiný. Je třeba se na tyto produkty zaměřit, investovat vyšší náklady na jejich reklamu a již ze začátku je nabízet za vyšší cenu. Urbánek (2010) vymezuje ve své knize tuto strategii jako **strategii rychlého sbírání**. Společnost si vyšší cenu u těchto produktů může dovolit, jelikož se jedná o produkt, který jiné společnosti na trhu nevyrábí.

Shrnutí strategie společnosti

V této části práce byla navržena komunikační a cenová strategie, která by měla přispět k zlepšení konkurenceschopnosti společnosti DEC-PLAST, na dnešním stále se rozrůstajícím trhu oken a dveří. Společnosti bylo navrženo několik kroků, které jsou shrnuty v následující Tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Shrnutí navržené strategie

STRATEGIE	KROKY
<i>1. Vylepšení internetových stránek</i>	využití SEO optimalizace
	vylepšení jejich formy
	vylepšení poptávkového formuláře
	vytvoření katalogu produktů
<i>2. Dohoda s dodavateli na nižších cenách, slevách za dlouhodobou spolupráci</i>	
<i>3. Změna dodavatele skla</i>	detailní analýza dodavatelů a výběr nejlepšího z hlediska ceny a kvality - snaha snížit náklady
<i>4. Pravidelná analýza konkurentů a očekávání zákazníků</i>	vyhodnocování elektronického dotazníků spokojenosti zákazníků, Mystery Shopping k zhodnocení cenových nabídek konkurentů a návštěva v prodejnách
<i>5. Zaměřit se na dřevěná okna a dveře</i>	strategie získání mimořádné ceny (vysoká cena - vysoká kvalita)
<i>6. Mírně snížit cenu plastových oken a dveří</i>	strategie vysoké hodnoty (střední cena - vysoká kvalita)
<i>7. Využití jedinečnosti nových hybridních oken</i>	strategie rychlého sbírání (vysoká cena - vysoké náklady na propagaci)

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsložitější částí strategického řízení je právě realizace strategie. Úspěšná implementace strategie je závislá na schopnostech vedení společnosti a jejich snaze něco změnit. S navrženými kroky jednatele společnosti DEC-PLAST souhlasí a chtějí je realizovat během několika následujících měsíců. Správnost zvolené strategie by měla být v pravidelných intervalech, čtvrtletně kontrolována vedením společnosti a vyhodnoceny její přínosy. Dosažení požadovaných výsledků bude hodnoceno na základě počtu návštěvníků vylepšených internetových stránek a na základě zisku společnosti DEC-PLAST. Jejich počet bude zjištěn pomocí aplikace Google Analytics, kterou společnost využívá již nyní.

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení současné situace společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o. a navržení strategie k udržení nebo zlepšení její konkurenceschopnosti. Společnost je českým výrobcem plastových, dřevěných a hliníkových oken, dveří a zimních zahrad se sídlem v Příboru. Informace byly čerpány z uvedených bibliografických, internetových zdrojů a z konzultace se zaměstnanci společnosti.

Tato diplomová práce je rozdělena na několik částí. V první části jsou uvedeny teoretická východiska konkurenceschopnosti a strategií. Druhá část je věnována praktické aplikaci na společnost DEC-PLAST, spol. s r. o. Zahrnuje představení společnosti, její historii, organizační strukturu, popis sortimentu nabízených produktů a informace o propagaci společnosti. V další části byly formulovány strategické východiska a provedena strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Vnější prostředí bylo analyzováno pomocí SLEPT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Následně byla provedena analýza očekávání zájmových skupin a vnitřní analýza, pomocí metody VRIO a BCG matice. Důležitou součástí práce bylo vyhodnocení cenových nabídek konkurentů a dotazníků spokojenosti zákazníků společnosti DEC-PLAST. Ke shrnutí výsledků těchto analýz byla využita souhrnná SWOT analýza a SWOT diagram.

Poslední částí diplomové práce byly návrhy a doporučení, které zahrnovaly vyhodnocení současného stavu společnosti DEC-PLAST na základě souhrnné SWOT analýzy a navržení konkrétních strategií. Největší slabou stránkou společnosti je vysoká cena produktů, nízká ziskovost, špatně propracované internetové stránky a neúčinnost využívaných komunikačních nástrojů. Proto zvolená strategie byla zaměřena především na komunikaci společnosti a na ceny. Návrhy společnosti obsahovaly především vylepšení internetových stránek, jejich optimalizaci pro vyhledávače Google a Seznam, zjednodušení poptávkového formuláře pro zákazníky a vytvoření katalogu produktů. Z hlediska cenové strategie bylo doporučeno zaměřit se na nízkou vyjednávací schopnost dodavatelů, domluvit se se stávajícími na lepších cenových podmínkách s příslibem dlouhodobé spolupráce a vyměnit dodavatele skla. Dalším doporučením pro společnost je provádění pravidelných analýz konkurence a spokojenosti zákazníků, které jsou důležité pro cenovou politiku společnosti. V rámci svého portfolia by se měl DEC-PLAST především zaměřit na dřevěná okna a dveře, jejichž podíl na tržbách neustále roste. Společnost by mohla na trh prorazit se svou novinkou, hybridními okny, které má chráněny průmyslovým vzorem.

Návrhy a doporučení vycházely z výsledků strategické analýzy a je možné je zakomponovat do reálného života společnosti DEC-PLAST. Byly předloženy jednatelům společnosti, odsouhlaseny a na některých se již začalo pracovat.

Seznam použité literatury

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 3) FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 4) HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 5) HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 6) HUČKA, Miroslav a kol. *Správa společností v zemích střední a východní Evropy*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 326 s. ISBN 978-80-248-2937-1.
- 7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 8) KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2
- 9) KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9
- 10) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- 11) KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- 12) KOURDI, Jeremy. *Business strategy: a guide to taking your business forward*. 2nd ed. London: Profile Books, 2009. 256p. ISBN 978-1-84668-124-0.
- 13) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- 14) LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-732-9131-2.
- 15) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 16) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 17) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza: teorie a praxe*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 18) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- 19) STEJSKALOVÁ, D., I. HORÁKOVÁ a H. ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- 20) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 21) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing: poznáváme svoje zákazníky*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- 22) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 23) VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 24) VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9.
- 25) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

- 26) ADF plastová okna. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.adfplastovaokna.cz
- 27) AVOS spol. s r.o. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.oknalenin.cz
- 28) Nejnovější ekonomické údaje - Moravskoslezský kraj. [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/1-xt>
- 29) Effectix - Optimalizace pro vyhledávače (SEO). [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/cz/nase-sluzby/seo#userform>
- 30) Fáze SEO optimalizace. [online]. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.artfocus.cz/seo-optimalizace/postup-seo-optimalizace-www-stranek.html>
- 31) Firmy prodávající okna a dveře v Moravskoslezském kraji. [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-moravskoslezsky?q=okna+a+dve%C5%99e&thru=&page=4>
- 32) GLAS-EUROPLAST s.r.o. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.glaseuro.cz
- 33) JEKO-okna s.r.o. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.jeko-okna.cz
- 34) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MF ČR: Makroekonomická predikce ze dne 30. ledna 2015.* [online]. MF ČR [30. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
- 35) Oficiální stránky společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o. [online]. [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: www.decplast.cz
- 36) Pavel Knězek, s.r.o. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.knezek-okna.cz
- 37) PVC okna s.r.o. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.pvcokna.cz
- 38) RI OKNA a.s. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.ri-okna.cz
- 39) Sbírka listin společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o. [online]. [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=665732>
- 40) Stavební firma Jeník. [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: www.smartwindow.cz
- 41) Změny v roce 2015. [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym-a-zmeny-v-roce-2015/>

42) Změny v zákonech. [online]. [cit. 2014-10-02]. Dostupné z:<http://www.eurocompanies.cz/blog/nejvyraznejsi-zmeny-u-sro-t>

Ostatní zdroje

43) VYMĚTALOVÁ, Tereza. *Zhodnocení finančního zdraví vybraného podnikatelského subjektu*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
B2A	Business To Administration - obchodní a komunikační vztahy s veřejnými institucemi
B2B	Business To Business - trhy organizací
B2C	Business To Customer - trhy spotřebního zboží
B2E	Business To Employee - vztah obchodníka a zaměstnance
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control - počítačem řízený obráběcí stroj
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DO	Doba obratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
O1 - O10	Opportunities - příležitosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
PVC	Polyvinylchlorid - umělá hmota
SEI	Search Engine Optimization - optimalizace pro vyhledávače
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
S1 - S10	Strengths - silné stránky
T1 - T10	Threats - hrozby

U_f	Součinitel prostupu tepla profilem
U_g	Koeficient tepelné propustnosti skla
VZV	Vysokozdvížený vozík
W1 - W10	Weaknesses - slabé stránky
W/m^2K	Jednotka součinitele prostupu tepla (vyjadřuje, kolik wattů tepla, projde konstrukcí o ploše 1 metr krychlový, při rozdíle tepla jeden kelvin)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 25. 4. 2015

Terexa Nymetzalová

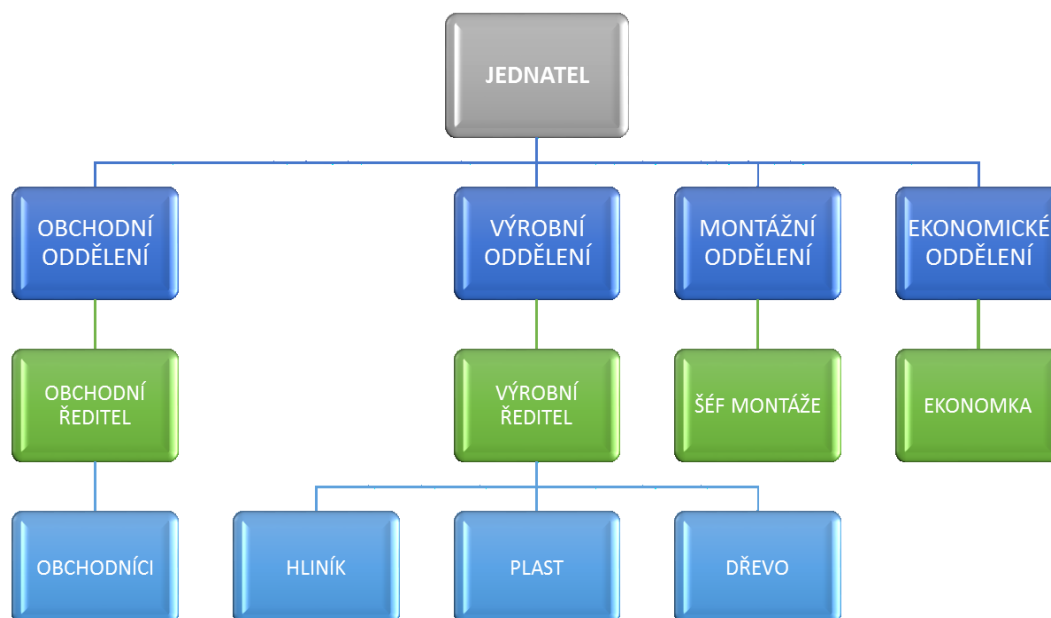
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.	1
Příloha č. 2 - Ceny bílých plastových oken a dveří po uplatnění slev s DPH (bez montáže)	2
Příloha č. 3 - Parametry cenových nabídek konkurentů společnosti DEC-PLAST	3
Příloha č. 4 - Vlastnosti nabízených oken a dveří	4
Příloha č. 5 - Dotazník spokojenosti zákazníků na stránkách společnosti DEC-PLAST.....	6
Příloha č. 6 - Zákazníci společnosti DEC-PLAST	7
Příloha č. 7 - Odpovědi analyzovaných respondentů	8
Příloha č. 8 - Hodnocení vah faktorů SWOT analýzy.....	9

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti DEC-PLAST, spol. s r.o.



Příloha č. 2 - Ceny bílých plastových oken a dveří po uplatnění slev s DPH (bez montáže)

Číslo produktu	Název produktu	Rozměry	Specifikace
1	1 ks 2 - dílného okna	1500 x 1370	1 x otevíravé levé 500 x 1350 + 1 x otevíravé pravé 1000 x 1350
2	1 ks 2 - dílného okna	1480 x 1370	1 x otevíravé sklopné levé 500 x 1370 + 1 x otevíravé pravé 980 x 1370
3	3 ks 1 - dílného okna	1180 x 1370	1 x otevíravé sklopné pravé
4	2 ks 1 - dílného okna	1180 x 1220	1 x otevíravé sklopné pravé
5	balkónové dveře	930 x 2250	1 x otevíravé dovnitř pravé
6	2 ks balkónové dveře	900 x 2050	1 x otevíravé sklopné levé
7	3 ks madlo a západka		
8	1 ks 1 - dílného okna	580 x 1200	otevíravé sklopné levé
9	2 ks 1 - dílného okna	580 x 620	otevíravé sklopné levé

Ceny bílých plastových oken a dveří po uplatnění slev s DPH (bez montáže)					
Číslo	Příbor				Frenštát pod Radhoštěm
	DEC-PLAST, spol. s r.o.	GLAS - EUROPLAST s.r.o. při slevě 50 %	JEKO - okna, s.r.o.	Stavební firma Jeník při slevě 38 %	Pavel Kněžek, s.r.o. při slevě 45 %
1	5 173 Kč	6 295 Kč	5204 Kč	4 227 Kč	5 157 Kč
2	5 150 Kč	6 260 Kč	5 166 Kč	4 202 Kč	5 135 Kč
3	10 063 Kč	11 925 Kč	10 188 Kč	8 628 Kč	10 233 Kč
4	6 410 Kč	7 360 Kč	6 433 Kč	5 752 Kč	6 484 Kč
5	3 945 Kč	4 915 Kč	4 026 Kč	3 498 Kč	4 506 Kč
6	7 522 Kč	9 350 Kč	7 620 Kč	6 356 Kč	8 752 Kč
7	v ceně dveří	180 Kč	v ceně dveří	x	v ceně dveří
8	2 487 Kč	2 710 Kč	2 421 Kč	1 979 Kč	2 416 Kč
9	4 033 Kč	4 150 Kč	3 889 Kč	3 384 Kč	3 843 Kč
	44 782 Kč	53 145 Kč	44 947 Kč	38 028 Kč	46 524 Kč
		akce 9 % (10 593 Kč)			
	CELKEM 44 782 Kč	CELKEM 42 372 Kč	CELKEM 44 947 Kč	CELKEM 38 028 Kč	CELKEM 46 524 Kč

Ceny bílých plastových oken a dveří po uplatnění slev s DPH (bez montáže)					
Číslo	Příbor	Nový Jičín		Frýdek-Místek	Kopřivnice
	DEC-PLAST, spol. s r.o.	PVC okna s.r.o. při slevě 5 %	RI OKNA a.s. při slevě 41 %	OKNA LENIN při slevě 50 %	ADF plastová okna při slevě 55 %
1	5 173 Kč	5 104 Kč	5 594 Kč	3 964 Kč	4 804 Kč
2	5 150 Kč	4 816 Kč	5 564 Kč	3 938 Kč	4 804 Kč
3	10 063 Kč	9 695 Kč	11 039 Kč	8 050 Kč	9 837 Kč
4	6 410 Kč	6 134 Kč	6 948 Kč	5 039 Kč	6 285 Kč
5	3 945 Kč	3 873 Kč	5 399 Kč	3 519 Kč	4 372 Kč
6	7 522 Kč	7 014 Kč	9 928 Kč	6 805 Kč	7 696 Kč
7	v ceně dveří	v ceně dveří	X	x	X
8	2 487 Kč	2 222 Kč	2 493 Kč	1 785 Kč	2 180 Kč
9	4 033 Kč	3 627 Kč	3 669 Kč	2 883 Kč	3 336 Kč
	44 782 Kč	42 485 Kč	50 634 Kč	35 983 Kč	43 314 Kč
			sleva 20 % (10 127 Kč)		
	CELKEM 44 782 Kč	CELKEM 42 485 Kč	CELKEM 40 507 Kč	CELKEM 35 983 Kč	CELKEM 43 314 Kč

Příloha č. 3 - Parametry cenových nabídek konkurentů společnosti DEC-PLAST

	DEC-PLAST, spol. s r.o.	GLAS - EUROPLAST s.r.o.	JEKO - okna, s.r.o.	Stavební firma Jeník	Pavel Knězek, s.r.o.
Montáž	10 843 Kč	9 435 Kč	10 850 Kč	11 109 Kč	8 674 Kč
Doprava	x	x	zdarma	978 Kč	253 Kč
Dodací lhůta	2-6 týdnů dle barevné specifikace	3 - 5 týdnů (standartní výrobky)	neuvedeno	neuvedeno	2 - 3 týdny (standartní výrobky)
		4 - 8 týdnů (nestandartní barvy a typy)			4 - 6 týdnů (nestandartní barvy dle vzorníku)
Záruční lhůta	prodloužená záruční lhůta - 120 měsíců	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	5 let, 24 měsíců doplňky
CENA CELKEM s montáží	55 626 Kč	51 807 Kč	55 797 Kč	49 137 Kč	55 198 Kč

	DEC-PLAST, spol. s r.o.	PVC okna s.r.o.	RI OKNA a.s.	OKNA LENIN	ADF plastová okna
Montáž	10 843 Kč	9 614 Kč	11 615 Kč	9 397 Kč	7 952 Kč
Doprava	x	v ceně montáže	v ceně montáže	x	Zdarma
Dodací lhůta	2-6 týdnů dle barevné specifikace	2 - 6 týdnů	4 - 5 týdnů (standartní výrobky)	4 - 6 týdnů (bíla varianta)	2 - 4 týdny
			6 - 7 týdnů (nestandartní barvy a typy)	6 - 7 týdnů (imitace dřeva)	
Záruční lhůta	prodloužená záruční lhůta - 120 měsíců	10 let záruka na vlastnosti a stabilitu profilu, stálost barvy a okenního profilu, na izolační skla; 5 let na kování	5 let, 24 měsíců doplňky	2 roky	5 let
CENA CELKEM s montáží	55 626 Kč	52 099 Kč	52 122 Kč	45 380 Kč	51 266 Kč

Příloha č. 4 - Vlastnosti nabízených oken a dveří

		Vlastnosti nabízených oken a dveří				
		DEC-PLAST, spol. s r.o.	GLAS - EUROPLAST s.r.o.	JEKO - okna, s.r.o.	Stavební firma Jeník	Pavel Knězek, s.r.o.
Typ		ENERGO 76	Ideal 4000 NT	EURO DESIGN 70	Brüggmann Perfect	INOUSIC Prestige
Profil	typ	PRESTIGE s předsazeným křídlem od společnosti DECEUNINCK/INOUSIC	ALUPLAST 4000 (německý profil)	REHAU Euro Design 70	PERFECT Eco Line	X
	počet komor	6-ti komorový systém	x	5-ti komorový systém	5-ti komorový systém	6-ti komorový systém
	izolační vlastnosti	$U_f = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	x	$U_f = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_f = 1,23 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_f = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$
	stavební hloubka	76 mm	70 mm	70 mm	73 mm	76 mm
Sklo	typ	izolační dvojsklo F4-16-4PTN + Chr. Ultra šedý	emisní dvojsklo FLOAT 4-16-4	dvojsklo 4/16/4	dvojsklo	izolační dvojsklo - čiré
	koef. tepelné propustnosti	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K} + \text{TGI}$
	doplňující informace	x	x	x	x	hluboké zapuštění skla
Těsnění		celoobvodové svařované těsnění EPDM, těsnění ve třech úrovních	standartní	šedé	celoobvodové trvale pružné s pamětí původního tvaru	dorazový systém těsnění (AD, 2x těsnění)
Kování		Maco MULTI MATIC se dvěma bezpečnostními body, pojistkou proti chybné manipulaci a funkcí mikroventilace na každém otevíravo-sklopném křídle	bezpečnostní celoobvodové kování ROTO + mikroventilace 13mm zdarma	upevnění pantů ve třech stěnách z PVC a v armování	od německé firmy WINKHAUS activPilot	celoobvodové kování ROTO NT

		Vlastnosti nabízených oken a dveří				
		DEC-PLAST, spol. s r.o.	PVC okna s.r.o.	RI OKNA a.s.	OKNA LENIN	ADF plastová okna
Typ		ENERGO 76	CLASSIC	RI OPTIM Line 2D	KBE	AVANTGARD E 7000 Premium HS
Profil	typ	PRESTIGE s předsaženým křídlem od společnosti DECEUNINCK/INO UTIC	KÖMERRLING (bezolovnaté PVC se stabilizátory na bázi vápníku a zinku)	SALAMANDE R STREAMLINE	x	X
	počet komor	6-ti komorový systém	6-ti komorový systém	6-ti komorový systém	5-ti komorový systém	6-ti komorový systém
	izolační vlastnosti	$U_f = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_f = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$	x	$U_f = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$ včetně armování	X
	stavební hloubka	76 mm	70 mm	81 mm		70 mm
Sklo	typ	izolační dvojsklo F4-16-4PTN + Chr. Ultra šedý	izolační dvojsklo 4/16/4 IplusTop	izolační dvojsklo Climapus 4-16-4 Ar	izolační dvojsklo	dvojsklo TGI 4-16A-4TPS
	koef. tepelné propustnosti	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$	$U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$ (Argon)
	doplňující informace	x	zdarma nalepovací teploměr	x	s pokovenou vrstvou bránící úniku tepla, plněné ušlechtilým tepelněizolačním plynem	s teplým rámečkem TGI
Těsnění		celoobvodové svařované těsnění EPDM, těsnění ve třech úrovních	černé, počet těsnění 2	šedé, dorazové těsnění zajišťující vysokou kvalitu celkové izolace vůči vnějším vlivům	dorazové těsnění; za příplatek těsnící a izolační systém Den Braven 3D	X
Kování		Maco MULTI MATIC se dvěma bezpečnostními body, pojistkou proti chybné manipulaci a funkcí mikroventilace na každém otevíravo-sklopném křídle	celoobvodové kování SIEGENIA-AUBI Titan AF; ZDARMA mikroventilace + bezpečnostní uzamykací bod proti vypáčení křídla, pojistka proti chybné manipulaci, průvanová pojistka u balkónových dveří	celoobvodové bezpečnostní kování Maco Multi MATIC (Premium)	3 mm osa pro kování + mikroventilace zdarma	celoobvodové kování Siegenia AUBI

Příloha č. 5 - Dotazník spokojenosti zákazníků na stránkách společnosti DEC-PLAST

Dotazník spokojenosti zákazníků

Velmi nám záleží na spokojenosti každého zákazníka a chceme aby práce, která po nás zůstává, byla za všech okolností ta nejlepší možná.

Prosíme Vás tedy touto cestou o vyplnění níže uvedeného formuláře, který pomůže ukázat naše slabé i silné stránky, a budeme tak vědět, kde máme soustředit svou snahu a úsilí, a kde se můžeme ještě zlepšit.

Zadejte pár základních údajů

Jméno a příjmení zákazníka:	<input type="text"/>
Město:	<input type="text"/>
Rok realizace zakázky:	<input type="text"/>

Zde prosím zhodnoťte naši práci stejně jako ve škole kde 1 je výborně, 5 nedostačující.

Pokud Vaše zakázka neobsahovala některé z uvedených činností, zaklikněte „0“.

		1	2	3	4	5	0
1.	Spokojenost s produktem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2.	Spokojenost s obchodníkem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
3.	Spokojenost se zaměřovacím technikem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4.	Spokojenost s montáží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5.	Spokojenost s termínem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6.	Spokojenost s cenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
7.	Spokojenost s úklidem po provedení prací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
8.	Spokojenost s chováním montážníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
9.	Spokojenost se zednickými pracemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
10.	Spokojenost s řešením případné reklamace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
11.	Celková známka naší firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Odkud jste se o nás dozvěděli?

☐ TV ☐ rádio ☐ leták ☐ billboard ☐ noviny ☐ internet ☐ doporučení ☐ jinak

Porad'te nám

Zde je prostor pro Vaše návrhy na zlepšení a zkvalitnění našich služeb. Můžete zde také napsat Vaše pozitivní i negativní postřehy:

<input type="text"/>

Příloha č. 6 - Zákazníci společnosti DEC-PLAST

	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Město</i>	<i>Rok</i>	<i>Datum vyplnění</i>
1. zákazník	Miloslav Andrš	Suchdol nad Odrou	0	27.9.2014
2. zákazník	Iveta Zuskarová	Klimkovice	2014	27.9.2014
3. zákazník	Čestmír Chovanec	Dolní Lhota 287	2014	28.9.2014
4. zákazník	Roman Holada	Příbor	0	28.9.2014
5. zákazník	Marek Luska	Ostrava-Dubina	2014	28.9.2014
6. zákazník	Libuše Pavelková	Hájov	2014	28.9.2014
7. zákazník	František Hellebrand	Bílovec	2014	29.9.2014
8. zákazník	VIKYMONT stavby s.r.o.	Kopřivnice	2014	29.9.2014
9. zákazník	Správa silnic MSK Ostrava, středisko Nový Jičín	Suvorovova 525, Nový Jičín	2014	29.9.2014
10. zákazník	Roman Holub	Pražmo	2013	29.9.2014
11. zákazník	Valenter a.s.	Valašské Meziříčí	2014	29.9.2014
12. zákazník	Boháč, Boháčová	Karviná	2014	29.9.2014
13. zákazník	David Vrobel	Studénka	2014	10.10.2014
14. zákazník	Blanka Tylečková	Stará Ves nad Ondřejnicí	2014	3.10.2014
15. zákazník	Viktor Vítek	Nejdek	2014	2.10.2014
16. zákazník	Roman Robe	Kopřivnice	2013	30.9.2014
17. zákazník	Michal Křístek	Kopřivnice	2014	29.9.2014
18. zákazník	Martina Kolmáčková	Příbor	0	19.9.2014
19. zákazník	Vojtěch Mukařovský	Ostrava	2014	16.10.2014
20. zákazník	Adela Aujezdská	Ostrava, Stará Bělá	2014	17.10.2014
21. zákazník	Monika Blahutová	Vřesina	2014	18.10.2014
22. zákazník	Dana Dvořáčková	Studénka	2014	19.10.2014
23. zákazník	Tomáš Slamják	Baška	2014	31.10.2014
24. zákazník	Petr Procházka	Bartošovice	2014	15.10.2014
25. zákazník	Blanka Kostková	Baška	2014	10.10.2014

Příloha č. 7 - Odpovědi analyzovaných respondentů

	Spokojenost s produktem	Spokojenost s obchodníkem	Spokojenost se zaměřovacím technikem	Spokojenost s montáží	Spokojenost s termínem:	Spokojenost s cenou:	Spokojenost s úklidem po provedení prací	Spokojenost s chováním montážníků	Spokojenost se zednickými pracemi	Spokojenost s řešením případné reklamace:	Celková známka naší firmy	Odkud jste se o nás dozvěděli?
1. zákazník	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	jinak
2. zákazník	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0	1	internet
3. zákazník	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	doporučení
4. zákazník	1	1	1	1	2	3	1	1	0	0	2	leták, billboard, noviny, internet, doporučení
5. zákazník	1	1	1	0	2	3	0	0	0	0	1	rádio, leták
6. zákazník	1	2	1	1	2	3	1	1	0	2	1	jinak
7. zákazník	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	jinak
8. zákazník	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	2	jinak
9. zákazník	5	5	5	5	4	4	4	5	0	0	4	internet, doporučení, jinak
10. zákazník	1	1	1	1	2	3	3	1	3	1	1	internet
11. zákazník	1	1	2	1	1	2	2	1	0	2	1	doporučení
12. zákazník	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	internet
13. zákazník	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	internet
14. zákazník	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	doporučení
15. zákazník	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	internet, doporučení, jinak
16. zákazník	1	1	1	1	4	4	1	1	0	0	3	doporučení
17. zákazník	2	4	5	1	5	4	1	1	1	5	4	jinak
18. zákazník	2	2	2	3	2	3	2	2	4	5	3	jinak
19. zákazník	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	internet
20. zákazník	1	1	1	2	2	2	4	2	0	0	2	doporučení
21. zákazník	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	1	doporučení
22. zákazník	1	1	1	1	1	3	1	1	1	0	1	internet
23. zákazník	3	1	1	2	2	2	3	2	2	4	2	jinak
24. zákazník	1	1	0	0	3	2	0	0	0	0	2	internet
25. zákazník	1	1	1	2	3	2	3	1	1	1	2	internet

Příloha č. 8 - Hodnocení vah faktorů SWOT analýzy

Bodová škála

- ❖ 1 - znak ve sloupci má menší váhu než porovnávaný znak v řádku
- ❖ 0,5 - znak ve sloupci má stejnou váhu jako porovnávaný znak v řádku
- ❖ 0 - znak ve sloupci má větší váhu než porovnávaný znak v řádku

	Silné stránky společnosti DEC-PLAST	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	Součet	Váha
S1	rozsáhlá nabídka produktů a služeb	X	0	0	0,5	1	1	0	1	1	0,5	5	11%
S2	vysoká kvalita produktů	1	X	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	7	16%
S3	kvalitní provedení montáže, zaměřovacích a zednických prací	1	0,5	X	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	7	16%
S4	elegantní design, široké spektrum materiálů a barev	0,5	0	0	X	0	1	0	0,5	0	0	2	4%
S5	dlouhá životnost oken a dveří	0	0,5	0,5	1	X	1	0,5	1	1	0,5	6	13%
S6	zdarma obsáhla cenová nabídka	0	0	0	0	0	X	0	0	1	0	1	2%
S7	držení certifikátu kvality	1	0,5	0,5	1	0,5	1	X	0,5	0	0	5	11%
S8	dvacetiletá tradice	0	0	0	0,5	0	1	0,5	X	1	0	3	7%
S9	nízká fluktuace pracovníků	0	0	0	1	0	0	1	0	X	0	2	4%
S10	vysoká kvalifikace a odbornost pracovníků	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	X	7	16%

	Slabé stránky společnosti DEC-PLAST	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	Součet	Váha
W1	vysoká cena produktů	X	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	8	17%
W2	problémové reklamace	0	X	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	1	2%
W3	pomalá realizace zakázek	0	0,5	X	0,5	0	0	0	0	0	0	2	4%
W4	pomalá reakce na poptávku zákazníků (při tvorbě cenové nabídky)	0	0,5	0,5	X	1	0	0	0	0	0	1	2%
W5	delší doba dodání nových výrobků	0	0	1	0	X	0	0	0	0	0	7	15%
W6	neúčinnost využívaných komunikačních kanálů	0,5	1	1	1	1	X	0,5	0,5	0,5	1	6,5	14%
W7	nedostatečně zpracované internetové stránky	0	1	1	1	1	0,5	X	0,5	0,5	1	7	15%
W8	nízká ziskovost	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	X	0,5	1	6,5	14%
W9	vysoká zadluženost	0	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	X	1	4	9%
W10	dlouhá doba obratu pohledávek - pozdní platba zákazníků	0	1	1	1	1	0	0	0	0	X	4	9%

	Příležitosti společnosti DEC-PLAST	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Součet	Váha
O1	růst celkového počtu obyvatel v ČR	X	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1	1	3,5	8%
O2	růst HDP - ekonomika ve fázi oživení	0,5	X	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	3	7%
O3	nízká míra inflace	0,5	0,5	X	0	0	0	0	0	0,5	0,5	2	4%
O4	růst mezd obyvatel	0,5	0,5	1	X	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	6	13%
O5	růst indexu stavební produkce	1	1	1	0,5	X	0,5	0,5	0,5	1	1	7	16%
O6	vývoj nových technologií	1	1	1	0,5	0,5	X	0,5	0,5	1	1	7	16%
O7	rozvoj internetu, mobilních sítí a aplikací	1	1	1	0,5	0,5	0,5	X	0,5	1	1	7	16%
O8	možnost využití dotací z Evropské unie	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	X	1	1	6,5	14%
O9	možnost výběru dodavatele	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	X	1	2	4%
O10	neexistence substitutů	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	X	1	2%

	Ohrožení společnosti DEC-PLAST	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Součet	Váha
T1	pokles obyvatelstva v produktivním věku - růst počtu seniorů	X	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3%
T2	pokles počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji	0,5	X	1	0	1	0	0	0	0,5	0	3	7%
T3	neustálá změna zákonů	0	0	X	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	1%
T4	rostoucí konkurence v odvětví	1	1	1	X	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	6	13%
T5	nespolehlivost dodavatelů	1	0	0,5	0	X	1	0	0	0	0,5	3	7%
T6	podobnost sortimentu s konkurencí	1	1	1	0,5	0	X	0	0	0	0	3,5	8%
T7	vstup zahraničních konkurentů na český trh	1	1	1	0,5	1	1	X	0,5	0,5	0,5	7	16%
T8	vysoký počet konkurentů v Moravskoslezském kraji	1	1	1	0,5	1	1	0,5	X	0,5	0,5	7	16%
T9	převis nabídky nad poptávkou	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	X	1	7	16%
T10	cenová orientace zákazníků	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	X	6,5	14%